VISIT…

СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ

Святитель Григорий Богослов еще в IV веке писал: «Мне известно три степени спасаемых: рабство, наемничество и сыновство. Если ты раб – бойся побоев. Если наемник – одно имей в виду: получить. Если стоишь выше раба и наемника, даже сын – то стыдись Бога как Отца. Делай добро, потому что хорошо повиноваться Отцу. Хотя бы ничего не надеяться получить – угодить отцу само по себе награда.

Три ступени духовного восхождения и три мотива: у раба – страх, у наемника – плата, у сына – любовь».

Мысль, высказанная Григорием Богословом, наталкивает на аналогии.

Страх наказания вызывает мотивацию, подобную мотивации раба. Это работа из-под палки, требующая жесткого контроля со стороны руководства, стремление при любой возможности отлынивать от работы. Именно такое отношение к труду наблюдал у рабочих «отец научного управления» Тейлор, о таком отношении к работе говорил и Макгрегор, обсуждая теорию X. И именно о таком отношении к труду со стороны своих подчиненных (особенно среди низкоквалифицированных рабочих) иногда говорят и российские руководители.

Деньги вызывают мотивацию, подобную мотивации наемника. Работник отдает свой труд в обмен на деньги и отслеживает, чтобы отдать не больше, чем получить. Если кто-то предлагает лучшую

оплату, то наемнику все равно кому служить, на кого работать – на вас, на ваших конкурентов, на ваших врагов – лишь бы платили хорошо. «Рыба ищет где глубже, человек – где лучше». И с таким отношением к работе и к своей организации многие руководители сталкивались и еще долго будут сталкиваться.

И самое высокое отношение – сыновье. О таком отношении персонала, чтоб работали «не за страх, а за совесть», мечтают все руководители. И именно такое отношение к работе называют «внутренней мотивацией», «приверженностью», «заинтересованностью», «идентификацией работника с интересами организации».

В таком порядке мы и будем рассматривать основные средства воздействия на мотивацию работников:

- Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала.
- Система компенсаций, включающая денежные выплаты и систему социальных льгот.
- Неденежные методы повышения мотивации работников.

ГЛАВА 6.
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Прежде чем начинать обсуждение методов воздействия на мотивацию работников, разберемся, что же такое «сыновье», заинтересованное отношение работника к своей организации и к своей работе. Что стоит за словами «патриотизм», «преданность», «приверженность»?

Как можно победить конкурентов? В первую очередь, наверное, следует сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов. Ценовая политика, расширение ассортимента, улучшение качества и сокращение времени обслуживания клиентов, обеспечение послепродажного обслуживания, льготы постоянным клиентам – это только часть методов, которые могут быть использованы для достижения этой цели. Однако поиск и реализация конкурентных преимуществ даст свой результат лишь в том случае, если работники привержены своей организации, разделяют ее цели и готовы сделать все возможное для ее успеха. Наблюдательность и изобретательность работников, заинтересованных в успехе своей организации, позволяют им находить все новые и новые средства для получения существенных преимуществ перед конкурентами в борьбе за потребителя. Если же сотрудники равнодушны, недовольны своей работой и профессиональными перспективами, не доверяют руководству, стремятся найти другое место работы, то ожидать от них активных действий по совершенствованию деятельности организации трудно. Они склонны выполнять лишь то, что оговорено в их должностных обязанностях и отвечает их интересам. Все остальное они будут делать с неохотой – если будут делать вообще.

Если человек что-то хочет сделать, он ищет возможности, если же не хочет – ищет отговорки.

Роль патриотизма, преданности, приверженности становится очевидной, когда мы говорим о конкуренции в спорте. Именно отношения в спортивной команде, единство целей, готовность приложить максимум усилий для их достижения, внутренние обязательства каждого члена команды – решающие условия победы над соперниками. По сути дела, персонал организации – это единая команда, когда свой вклад в общий успех вносят все ее члены. Только люди, преданные своей команде, приверженные ее целям, готовы без остатка отдавать все свои способности, все свои силы для достижения победы над конкурентами. И напротив, вялость, безразличие к проблемам и целям организации, пассивность игроков – это характерные черты компаний-аутсайдеров.

Опыт последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов организации. Это подтверждает опыт таких всемирно известных компаний, как *IBM*, *Hewlett-Packard*, *McDonals's*, *Intel*, *Boeing* и др. Они добились выдающихся экономических результатов за счет последовательного повышения вовлеченности персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа «результат дает человек», то есть рассматривая персонал организации как главный источник достижений в области качества и производительности.

Организационная приверженность является одним из четырех показателей, которые используются исследователями из Гарварда в предложенной ими модели для оценки человеческих ресурсов организации. Приверженность работников своей организации стоит наряду с такими показателями, как:

- компетентность персонала – соответствие квалификации работников требованиям выполняемой ими работы;

- соответствие организационного поведения персонала философии компании и сложившейся практике управления;

- эффективность затрат на персонал.

Приверженные люди готовы жертвовать своими интересами ради интересов организации, работать сверхурочно, в выходные, без дополнительной оплаты, выполнять дополнительные (не записанные в должностных инструкциях) функции. Приверженные люди не просто провозглашают свои идеи и убеждения, а готовы действовать, чтобы воплотить их в жизнь. Преданность, приверженность персонала, его готовность разделять цели и ценности организации, а также напряженно трудиться в ее интересах – это важнейшее условие максимальной отдачи не только от человеческих ресурсов, но и от всех других ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, поскольку именно от людей зависит, как решаются вопросы в сфере финансов, производства, маркетинга и по другим направлениям.

Под организационной приверженностью понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации.

Приверженность - это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.

Уровень организационной приверженности работников может варьировать от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах организации до полного отчуждения от нее, когда работа выступает лишь средством для удовлетворения индивидуальных потребностей. В то же время уровень организационной приверженности сам оказывает влияние на восприятие людьми организационной среды и собственного пребывания в организации, делая их более восприимчивым как к внешним поощрениям (зарплата, льготы), так и к внутренним, психологическим (удовлетворенность работой, отношениями с коллегами).

По мере того как организации пытаются добиваться все более высоких результатов, двигаться все быстрее и улучшать качество продукции и обслуживания клиентов, они начинают понимать, что конкурентные преимущества создают не столько сильные брэнды, не только передовые технологии, новые продукты или рынки, сколько люди, создающие брэнды, технологии и продукты, люди, беспокоящиеся о будущем своей компании, люди, готовые, желающие и способные прилагать максимум усилий, использовать максимум интеллектуальных и творческих возможностей на благо своей организации.

Среди важнейших преимуществ, которые получают организации, где руководству удается успешно решать задачу повышения уровня организационной приверженности персонала, могут быть выделены следующие преимущества:

1. ***Эффективность работы.*** Повышается производительность и улучшается качество, если работники заинтересованы в том, чтобы организация работала эффективно. По мере роста уровня приверженности работников своей организации также уменьшаются издержки на единицу продукции и цена качества.

2. ***Сотрудничество***. Люди привержены общей цели, когда осознают, что для общего блага необходима совместная работа и сотрудничество.

3. ***Низкий уровень конфликтов.*** Общие цели и дух сотрудничества помогают работникам в разрешении конфликтов. Конфликтов значительно меньше в командах, имеющих общее видение, когда члены команды вместе двигаются к намеченной цели.

Исследованиями было подтверждено, что приверженность работников увеличивала организационную эффективность организации посредством уменьшения числа опозданий и снижения уровня абсентеизма сотрудников и улучшения обслуживания клиентов.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

В организационной приверженности можно выделить три основных компонента:

- ***идентификация*** – осознание организационных целей как собственных;

- ***вовлеченность*** – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации;

- ***лояльность*** – эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

Каждый из трех компонентов приверженности имеет свое психологическое содержание:

Идентификация работников со своей организацией зависит от того, в какой мере они:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;

- гордятся самим фактом своей работы в данной организации;

- считают оценку усердного и добросовестного труда со стороны организации справедливой.

Вовлеченность в работу организации предполагает:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;

- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;

- ответственность за результаты своей работы.

Лояльность по отношению к организации предполагает, что данная работа порождает у работников:

- удовлетворенность самим фактом работы в данной организации;

- ощущение внимания и заботы со стороны организации;

- удовлетворенность своей карьерой в организации;

- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации;

- доверие к руководству.

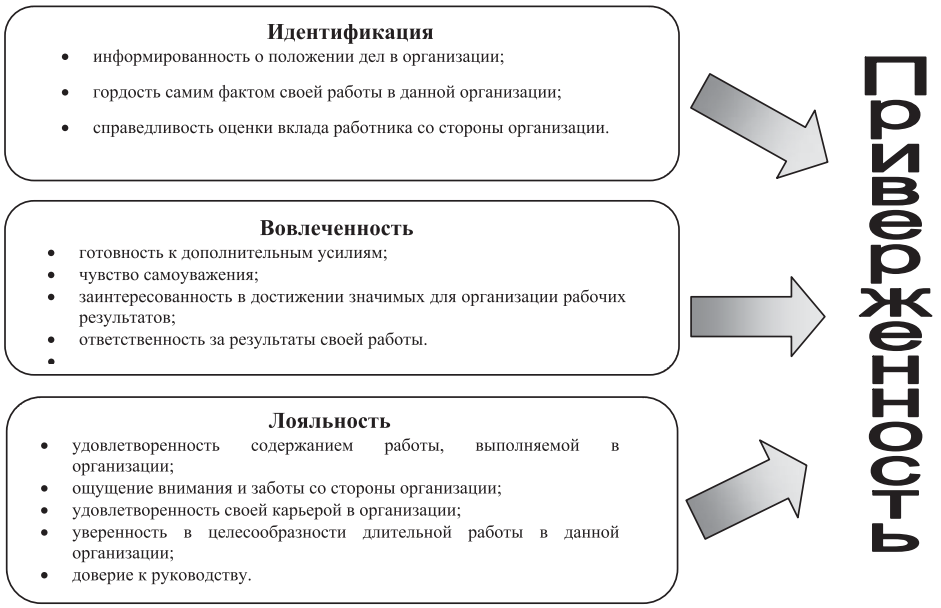


Рис. 6-1. Структура организационной приверженности

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРИВЕРЖЕННЫХ РАБОТНИКОВ

Независимо от того, где находится основной источник приверженности – в самом человеке, в его индивидуальных особенностях, или это результат целенаправленных воздействий со стороны организации – приверженный работник отличается тем, что он готов брать на себя ряд обязательств:

1. вносить соответствующий вклад в достижение экономических результатов, используя свои силы и знания;

2. брать на себя ответственность за лучшее использование благоприятных возможностей для получения значимых результатов;

3. принимать активное участие в реализации целей, стоящих перед своим подразделением и перед организацией в целом.

Среди отличительных особенностей, характеризующих приверженных работников, важнейшими являются следующие:

- приверженные люди имеют более высокий уровень уважения к себе и к другим;

- приверженные работники готовы принимать организационные изменения без сопротивления;

- приверженные работники не ограничиваются рамками своих задач и способны учитывать интересы других людей, видеть их вклад в дела организации;

- приверженные люди стремятся к достижению наилучшего результата, находя для этого возможности и не стремясь оправдать бездействие отсутствием возможностей;

- приверженные работники стремятся к профессиональному росту и не ищут легких путей или легкого дела.

Микеланджело: гений или приверженность качеству?

Одной из самых впечатляющих работ великого итальянского художника Микеланджело является роспись Сикстинской капеллы в Риме – поверхность более 6000 квадратных футов. Однажды во время создания фресок художник лежал под самым потолком и тщательно выписывал фигуру, расположенную в самом углу. Приятель спросил его, зачем он так мучается с фигурой, которая находится далеко от зрителя.

«В конце концов, - заявил приятель, - никто не будет знать, совершенная она или нет».

«Я буду», - ответил художник.

Памятка для руководителей

В чем проявляется высокая приверженность работников?

Распознать заинтересованного, лояльного работника, разделяющего цели организации, можно по тому, что он:

- уделяет внимание деталям;
- доводит порученное задание до конца, не бросает его на полдороге;
- заботится о качестве;
- рачительно относится к ресурсам компании;
- следует политике компании;
- готов принимать на себя дополнительную ответственность;
- делится знаниями и информацией с другими сотрудниками, готов помогать им;
- готов вкладывать дополнительные усилия и свое личное время ради достижения целей организации;
- хорошо работает в отсутствие контроля со стороны руководителя;
- вносит предложения по улучшению работы;
- внутренне дисциплинирован, не тратит рабочее время впустую;
- заинтересованно, с энтузиазмом относится к своей работе.

Организация может получить значительные выгоды, обеспечивая высокую степень организационной приверженности своего персонала. Работники, приверженные своей организации, в большей степени склонны к проявлению творчества, к поддержке инноваций, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации.

Низкий уровень приверженности работников своей организации имеет целый ряд негативных последствий, среди которых можно выделить следующие:

- ухудшение отношения к работе, низкая трудовая мораль, работа спустя рукава, безразличие к интересам организации, групповой эгоизм и др.;
- снижение производительности и качества труда;
- падение трудовой и исполнительской дисциплины;
- появление слухов и сплетен среди работников организации;
- снижение уровня доверия к решениям руководства;
- пассивность, отсутствие инициативы и творчества, выжидательная позиция или сопротивление нововведениям;
- нежелание работать в команде;
- снижение эффективности взаимодействия между работниками разных подразделений;
- избегание ответственности и риска;
- снижение способности организации быстро реагировать на изменения внутри и вне ее.

Какие факторы способствуют снижению приверженности работников своей организации? Среди основных можно назвать следующие:

1. Неблагоприятные условия труда – вредные или опасные условия труда, условия работы, создающие препятствия для эффективного профессионального труда, для нормального выполнения работы (простои, необеспеченность сырьем, материалами, плохое состояние оборудования и т.п.).

2. Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста и профессиональной самореализации – ограничения, мешающие работникам повышать свою квалификацию и продвигаться по служебной лестнице, невостребованность профессиональных навыков и знаний, которыми владеют работники, недостаток простора для проявления ответственности, творчества и инициативы.

3. Недостатки в управлении и в организации работ – нечеткое планирование, неритмичная работа, неотлаженная система контроля и оценки рабочих показателей, практика управления, не ориентированная на поиск неиспользованных резервов и сбор предложений, способных принести предприятию реальную прибыль, низкий уровень организации производства.

4. Несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы – недостаток квалификации, не дающий должным образом выполнить порученную работу, или уровень квалификации, существенно превышающий требования работы; отсутствие необходимых для работы способностей, личных и деловых качеств.

5. Плохой моральный климат в коллективе – безразличие работников к судьбе организации, конфликты в коллективе, недоверие к решениям руководства, слухи, сплетни, заменяющие достоверную информацию.

Анекдот в тему

Бабушка идет по улице и видит, как к обочине подъезжает грузовик, из него вылезают два человека с лопатами. Один из них роет ямы, другой идет за ним и зарывает их, утрамбовывает землю и поливает.

– Сыночки, а что вы делаете? – спрашивает бабушка.

– Мы, бабуля, озеленяем город.
– А где же деревья?
– Ну, мы вообще-то втроем работаем, но сотрудник, который отвечает за деревья, сегодня заболел.

Чтобы лучше понять механизм действия факторов, снижающих приверженность работников своей организации, рассмотрим эти факторы применительно к каждому из структурных элементов организационной приверженности.

Таблица 6-1

Что снижает приверженность работников своей организации

Составляющая приверженности	Что снижает данный показатель
Идентификация собственных целей с целями компании	• Несправедливая, с точки зрения работника, зарплата • Неуверенность в завтрашнем дне • Ограничение самостоятельности в принятии решений • Возрастной ценз при включении работников в состав резерва • Недостаток информации о целях и стратегии компании
Вовлеченность в работу	• Недостаток информации о целях и стратегии компании • Жесткий мелочный контроль со стороны руководства • Неоправданное использование авторитарного стиля, излишнее давление со стороны руководства • Недоверие со стороны руководства • Ограничения самостоятельности • Отсутствие четкой связи системы стимулирования с результатами труда работников • Отсутствие права на ошибку

Лояльность	• Деление работников компании на первый и второй сорт • Несправедливое распределение социальных благ • Недостаточная информированность • Несоответствие оплаты труда трудовому вкладу • Расхождение между словом и делом у высшего руководства • Уровень оплаты ниже, чем в других компаниях • Неуверенность в завтрашнем дне • Недостаточное внимание к сотрудникам со стороны руководства

ИСТОЧНИКИ ПРИВЕРЖЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Без знания руководителем основных факторов, оказывающих влияние на формирование у работников приверженности своей организации, вряд ли удастся начать работу по более эффективному использованию потенциала человеческих ресурсов. Эти знания могут помочь в преодолении тех препятствий, которые часто возникают на пути формирования высокой приверженности работников своей организации.

Возможны два принципиально разных подхода к повышению доли приверженных работников:

- искать и отбирать для работы в организации людей, готовых к тому, чтобы демонстрировать приверженность, то есть по своей природе готовых устанавливать такого рода отношения с организацией;

- предпринимать целенаправленные действия для развития приверженности сотрудников организации.

Приверженность как свойство личности

В пользу первого подхода есть определенные данные. Действительно, имеются доказательства того, что некоторые люди по своей природе более склонны к тому, чтобы быть приверженными организации, в которой они работают. Так, социологи из бизнес-школы Беркли провели исследование, которое идет уже более 50 лет, с целью установить связь между личностными характеристиками человека и его дальнейшим отношением к работе[23]. Исследователи обнаружили, что по определенным параметрам еще во время учебы в школе можно предсказать отношение человека к работе на момент, когда ему будет 40-60 лет. И хотя коэффициент корреляции не очень велик (0,3-0,4), тем не менее эти результаты дают основание утверждать, что отношение к работе зависит не только от характеристик работы и ситуации, но и от личности работника.

Индивидуальные и демографические характеристики приверженных работников

Среди индивидуальных и демографических характеристик, оказывающих влияние на степень приверженности сотрудников своей организации, важнейшими являются следующие:

- мотивация труда и трудовые ценности работника;
- особенности трудовой этики работника;
- возраст;
- стаж работы в организации;
- пол;
- уровень образования;

[23] Цит. по Стоу Б.М. Организационная психология и стремление к тому, чтобы работники были продуктивными и счастливыми. В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 108- 122.

- семейное положение;
- «цена» работы для сотрудника.

Рассмотрим подробнее, как эти характеристики связаны с приверженностью работников своей организации.

Мотивация труда и трудовые ценности

Множественность мотивов труда, определяющих отношение к работе (например, заработок, интерес к работе, гарантированная занятость, профессиональные перспективы, возможность самореализации и др.), и высокая ценность для работника содержания выполняемой работы способствует формированию у него высокой степени приверженности своей организации. Формирование у работника приверженности своей организации связано с тем, в какой степени данное место работы соответствует его ожиданиями и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми для него связан смысл работы. Работа имеет для человека смысл, если она интересна, дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу и приносит удовлетворение. Большую склонность к проявлению приверженности имеют работники, которых привлекает содержание работы. Работники, преимущественно ориентированные на заработок, склонны проявлять более низкий уровень приверженности. Такое отношение к работе, как «я выполняю эту работу только ради денег» подавляет приверженность.

Особенности трудовой этики

Уровень приверженности выше у работников, которых характеризует ориентация на работу как на основную сферу самореализации, на труд с полной самоотдачей, и готовность принимать на себя ответственность за рабочие результаты. Склонность к проявлению приверженности ниже у работников, считающих профессиональную деятельность не более чем средством зарабатывания денег, не настроенных выкладываться на работе и избегающих ответственности.

Возраст

Чем старше работники, тем в большей степени они склонны проявлять приверженность своей организации. Это обусловлено целым рядом причин, включая большую удовлетворенность своей работой, лучшую позицию в организации и т.п.

Стаж работы в организации

Стаж работы часто отражает взаимные обязательства работника и организации. Люди, проработавшие много лет в компании, скорее могут рассчитывать на отдачу от нее в виде пенсий и разного рода льгот, которые «привязывают» их к организации. На приверженность влияют два фактора – занимаемая в организации должность и срок работы в организации. Во многих исследованиях делаются следующие выводы: люди на хороших должностях хотят работать так и дальше, и чем дольше человек работает в организации, тем меньше он хочет уйти из нее.

Одна из причин – накопление пенсии и объема поощрений в течение жизни. Если человек уходил из организации, он терял часть своего обеспечения. Затраты на уход из организации увеличиваются соразмерно сроку пребывания в ней.

Независимо от финансовых соображений человек тем больше хочет остаться в организации, чем дольше срок его пребывания в ней. Поэтому университеты предлагают выгодные условия подающим надежды преподавателям, чтобы их не переманили другие организации. Некоторые коммерческие организации назначают молодых руководителей на перспективные должности, не соответствующие их возрасту зная, что дешевле купить привязанность в молодом возрасте.

Гендерные различия

Женщины чаще, чем мужчины, проявляют приверженность организации. Возможно, это объясняется их большей зависимостью от зарплаты, получаемой в организации, или тем, что для женщин характерны

более прочные эмоциональные связи, устанавливаемые с товарищами по работе. В целом же для нашей страны правильнее рассматривать связь приверженности с полом работников, учитывая условия, складывающиеся в конкретной организации, которые дают определенные преимущества для мужчин или ставят определенные ограничения для женщин.

Уровень образования

Как правило, чем выше образовательный уровень работников, тем ниже их готовность к проявлению приверженности организации. Тенденция к снижению уровня приверженности с ростом образовательного уровня работников может быть связана с тем, что более образованные индивиды имеют более высокие ожидания, которым организации бывает трудно соответствовать. Возможно также, более образованные работники имеют большее число возможностей выбора нового места работы.

Семейное положение

Семейное положение также является важным фактором, оказывающим влияние на формирование приверженности. Исследования показывают, что семейные работники более привержены организации, чем несемейные. Возможно, это связано с большей материальной зависимостью семейных работников от зарплаты, получаемой в организации.

«Цена» работы для сотрудника

«Цена» работы – это те физические, психические и физиологические затраты, которые работа в данной организации требует от человека. Сюда входят всякого рода вредности, особые требования к физической форме работника, затраты времени на дорогу до работы и т.п. Так, чем дальше место работы находится от места жительства сотрудника, тем выше для него «цена» работы и тем ниже готовность к проявлению приверженности.

Все эти закономерности были установлены в результате статистического анализа, то есть выявления корреляционных связей между

различными характеристиками работников и уровнем их приверженности, оцененной с помощью соответствующих опросников (один из таких опросников приведен в конце главы, в разделе «Задания и упражнения»).

Немножко статистики

Корреляционное исследование — один из самых часто встречающихся методов исследования в психологии и социологии.

Корреляция — статистическая взаимосвязь двух или нескольких признаков, явлений. Если изменение одного признака приводит к систематическому (не случайному) изменению другого, то говорят, что эти признаки коррелируют друг с другом.

Однако обнаружение корреляции вовсе не означает, что между изучаемыми явлениями выявлены причинно-следственные зависимости. Так, в одном исследовании была обнаружена значимая корреляция между уровнем интеллекта у школьниц и объемом бюста. Однако это вовсе не значит, что размер бюста определяет уровень интеллектуального развития или, наоборот, уровень интеллекта определяет размер бюста. Более вероятно, уровень интеллектуального развития связан с другими факторами (в частности, с биологическим возрастом респондентов), которые в свою очередь связаны с размером бюста.

Мерой корреляции двух величин служит **коэффициент корреляции**. Коэффициент Пирсона r может принимать значения от +1 до -1. Чем ближе его значение к +1, тем сильнее связь между изучаемыми явлениями Значение коэффициента корреляции r = 0 означает отсутствие линейной связи между изучаемыми переменными.

Положительные значения коэффициента свидетельствуют о наличии прямой связи (чем больше одна величина, тем больше и другая); отрицательные значения коэффициента говорят об обратной связи между изучаемыми явлениями (чем больше одна величина, тем меньше другая).

Все рассмотренные характеристики устойчиво связаны с приверженностью, однако величина этой связи (коэффициент корреляции), как правило, невысока. Если перевести это на совсем простой язык, то можно сказать так: среди старших работников больше приверженных, чем среди молодых, среди женщин больше приверженных, чем среди мужчин, среди семейных больше приверженных, чем среди несемейных, и т.п. Однако это вовсе не значит, что все женщины, все семейные или все работники предпенсионного возраста будут демонстрировать высокую степень приверженности. Просто среди этих категорий приверженные работники встречаются чаще.

Рассматривая связь между индивидуальными характеристиками работника и его приверженностью организации, следует учитывать, что она всегда преломляется через своеобразие индивидуального опыта и те рабочие условия, с которыми ему приходится сталкиваться в конкретной организации. Это порождает значительный разброс в готовности работников, имеющих сходные индивидуальные особенности, к проявлению лояльности по отношению к организации, к готовности вносить максимальный вклад в достижение ее целей.

Именно поэтому подход, основанный на поиске и отборе работников с предрасположенностью к приверженности, будет давать слишком низкую отдачу. Конечно же, такая стратегия все же лучше, чем полное отсутствие какой-либо стратегии, когда мы полагаемся на простую удачу. Учет факторов, связанных с приверженностью, с необходимостью даст нам в организации больше приверженных, лояльных или заинтересованных работников, чем если мы не будем учитывать этих факторов или брать всех подряд. Их ***точно*** будет больше, но не намного.

Все-таки более перспективным подходом будет целенаправленное создание, воспитание, формирование приверженных работников. Этот подход позволяет добиться более высоких результатов.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Опыт компаний, являющихся мировыми лидерами в своей области (*McDonald's*, *IBM*, *Hewlett-Packard*, *3M*, *Johnson & Johnson* и др.), свидетельствует о том, что организационная приверженность может являться результатом продуманной и хорошо организованной системы управления человеческими ресурсами.

В распоряжении руководства любой организации есть две радикально различающиеся стратегии управления персоналом. Традиционный, или ориентированный на контроль и поддержание дисциплины, подход предполагает установление строгого порядка и жесткого контроля над издержками разного рода. Характерным проявлением этой стратегии является повышенное внимание руководства к контролю времени прихода на работу и к разработке различных документов, жестко регламентирующих работу персонала.

Другая стратегия управления персоналом основывается на развитии у персонала приверженности своей организации и ее целям, что предполагает высокую степень принятия работниками целей организации. Соответственно и политика стимулирования труда персонала в компаниях, добившихся высокого уровня конкурентоспособности, включает широкий набор средств, призванных повысить вовлеченность работников в дела организации, – от участия в прибылях и в доходах до использования различных систем поощрения работников за проявление инициативы и творчества.

Для стратегии приверженности характерным является предоставление персоналу возможности участия в решении проблем организации, возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создания новых. На сегодня накоплен огромный опыт организаций-лидеров, показывающий, что именно приверженность персонала своей организации является ключевым фактором, обеспечивающим эффективную работу компании, достижение высших уровней качества продукции и услуг и победу в конкурентной борьбе.

Среди важнейших ***организационных факторов***, влияющих на приверженность работников, можно выделить следующие:

* ***Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала*** (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.). Работа, не соответствующая потребностям и ожиданиям работников, снижает уровень их приверженности своей организации.

* ***Уровень рабочего стресса*** – то есть то, в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением. Исследования показывают, что чем с большим уровнем рабочего стресса связана работа, тем ниже у работников готовность к проявлению приверженности.

* ***Степень информированности работников*** о проблемах организации, осведомленность о решениях, затрагивающих их интересы. Неосведомленность персонала по важнейшим вопросам, связанным с работой организации, снижает уровень их доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность работников своей организации.

* ***Степень вовлеченности*** работников в решение проблем подразделения и организации в целом. Отношение к работникам лишь как к исполнителям, которых не привлекают к анализу проблем подразделения и компании, чьим мнением не интересуются при определении путей реализации выработанных решений, снижает уровень их приверженности.

Результаты опроса работников, проведенного *International Survey Research*, показывают, что наибольшее воздействие на уровень преданности оказывают следующие факторы:

1. Оценка работниками качества руководства в компании.

2. Оценка работниками возможностей для развития, предоставляемых им компанией.

3. Мнение работников о том, в достаточной ли степени они наделены полномочиями, чтобы эффективно выполнять свою работу.

Возможности развития. Организации, характеризующиеся высоким уровнем преданности сотрудников, предоставляют им возможности развития способностей, обучения новым навыкам, приобретения новых знаний и реализации творческого потенциала. Они рассматривают своих сотрудников как активы, в которые необходимо инвестировать, а не как издержки, которые нужно сокращать. Они понимают, что инвестиции в сотрудников — это одновременно инвестиции в их собственное будущее. Когда компании заботятся о своих работниках, тогда работники стремятся развивать свой потенциал. Лишь те организации, которые позволяют им расти и развиваться как личностям организации могут рассчитывать на высокую приверженность сотрудников,.

Опыт лучших организаций

Открытие ресторана «Красный омар»[24]

Готовый на днях открыться в Форт-Уолтон-Биче, штат Флорида, ресторан «Красный омар» напоминает нечто среднее между веселой вечеринкой и викториной. Зал полон шумной молодежи, изучающей основы официантского ремесла. Их энергичный преподаватель выбрасывает над головой сжатые кулаки, выпаливает вопросы и требует отвечать на них как можно громче:

– Подходя к столу, что мы прежде всего делаем?

– Улыбаемся! – гудит класс.

– А затем?

– Говорим клиенту что-нибудь приятное!

– А потом?

– Описываем сегодняшнее меню!

– Очень хорошо! А какие самые популярные овощные гарниры этого месяца?

– Брокколи и морковь! – отвечает хор.

Вот так энергично открывался новый ресторан «Красный омар», принадлежащий крупнейшей в мире и все еще бурно расширяющейся сети ресторанов, специа-

[24] Ж. «Америка», март 1991.

лизирующихся на блюдах из морепродуктов.

Вопросы и анкетирования показали, что выбор ресторана, куда люди с удовольствие приходят пообедать, во многом определяется качеством обслуживания. Поэтому администрация «Красного омара» убеждена, что именно высокое качество сервиса обеспечивает победу в конкурентной борьбе. Эта сеть внимательно следит за результатами опросов и анкетирований, чтобы мгновенно откликаться на изменение вкусов клиентуры.

Занятие завершилось большим шумом – выпускники стоя аплодировали, шумно выражали свое одобрение. Под веселые выкрики вошел человек в костюме красного омара, подняв над головой огромную клешню. Этот символический жест говорил о том, что ученики стали полноправными официантами «Красного омара», и класс издал торжествующий вопль.

Дейвид Лонгест, один из региональных вице-президентов «Красного омара», чуть отошел в сторонку и пояснил:

– Если мы их не порадуем, то и они не доставят радости нашим гостям. Поэтому мы всегда заботимся, чтобы наши работники были в хорошем настроении.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Оцените себя

Насколько вы привержены своей организации?

Чтобы оценить уровень приверженности, по каждому из утверждений отметьте, насколько вы согласны с ним, используя следующую шкалу оценок:

1 – совершенно не согласен;

2 – скорее не согласен, чем согласен;

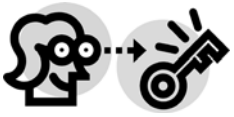
3 – не могу сказать, согласен или нет;

4 – скорее согласен, чем не согласен;

5 - полностью согласен.

1. Я мог (могла) бы работать более напряженно для того, чтобы организация работала эффективно	1 2 3 4 5
2. Я рассказываю своим друзьям о нашей организации как об отличном месте для работы	1 2 3 4 5
3. Я не испытываю особого чувства преданности по отношению к нашей организации	1 2 3 4 5
4. Я готов (готова) выполнять практически любую работу, чтобы только остаться работать в этой организации	1 2 3 4 5
5. Я нахожу, что мои интересы отвечают интересам нашей организации	1 2 3 4 5
6. Я испытываю чувство гордости, когда говорю другим людям о том, что я работаю в этой организации	1 2 3 4 5
7. Я мог (могла) бы с таким же успехом работать и в другом месте, если бы тип работы был схожим	1 2 3 4 5
8. Наша организация действительно воодушевляет меня на работу с высокой отдачей	1 2 3 4 5
9. Достаточно незначительных изменений, чтобы я принял (приняла) решение покинуть эту организацию	1 2 3 4 5
10. Я очень рад (рада), что выбрал (выбрала) для работы именно эту, а не другую организацию	1 2 3 4 5
11. Работая в этой организации, вряд ли можно добиться чего-то значительного	1 2 3 4 5
12. Часто мне трудно согласиться с политикой, которая проводится в нашей организации в отношении ее работников	1 2 3 4 5

13. Я действительно забочусь о судьбе этой организации	1 2 3 4 5
14. Для меня это место работы – лучшее из всех возможных, где мне хотелось бы работать	1 2 3 4 5
15. Решение работать в этой организации определенно было моей ошибкой	1 2 3 4 5



Ключ к тесту

1. Сложите отмеченные вами баллы по вопросам 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14.

2. Сложите баллы, которые вы отметили, отвечая на вопросы 3, 7, 9, 11, 12, 15.

3. Из первой суммы вычесть вторую. Полученная разница и составит ваш **индекс приверженности организации**. Значение этого индекса может колебаться от 5 до 75 баллов.

Низкие значения этого индекса (5-20 баллов) показывают, что вы слабо привязаны к своей организации и готовы уйти из нее, вы не удовлетворены своей работой в ней, не считаете интересы руководства своими.

Значения индекса выше 55 баллов показывают, что вы настоящий патриот своей организации, вы гордитесь тем, что работаете в ней, и готовы работать с высокой отдачей ради того, чтобы организация достигала своих целей.

Ситуация для анализа

Люди! Не идите на работу на Завод!

Это реальная история, размещенная на сайте с черным списком работодателей. В этот список входят компании, куда их сотрудники (как правило, уже бывшие) не рекомендуют устраиваться на работу ни при каких обстоятельствах.

Название компании мы заменили на «Завод» по этическим соображениям.

Хочу поделиться опытом работы на Заводе Молчать дальше я уже не могу. Не повторяйте чужих ошибок. Вот моя история.

В 1998 году после института я устроился работать на Завод. Меня пригласили в одно не самое плохое подразделение с не самыми плохими условиями работы. Немного ознакомившись с деятельностью того подразделения, в котором работал, пришел к выводу, что уровень проводимых работ был значительно ниже даже моего дипломного проекта, я даже удивился, неужели ради этого надо было 5 лет вкалывать в институте. Я не сумел раскрыть и развить свой интеллектуальный потенциал, полученный за 5 лет обучения в вузе, работая по своей основной специальности. Более того, я потерял стимул к этому, так как если у человека нет перспектив и его интересует только кусок хлеба (в данном случае – вопрос: "когда будет зарплата"), он становится готов на все махнуть рукой.

Никто из начальства не принимал никаких решений, направленных на повышение качества продукции, снижение себестоимости и др. Работой загружают очень неравномерно: то вкалываем как негры, то месяцами груши околачиваем. Стимула к повышению профессиональных навыков нет никакого, скорее, можно окончательно потерять квалификацию.

Размер заработной платы позволяет разве что не умереть с голоду, и платят ее нерегулярно.

Еще я столкнулся с наплевательским отношением к технике безопасности. Во многих местах грузоподъемные машины, тельферы и т.п. не аттестованы, даты испытаний просрочены иной раз на несколько лет, состояние чалок для подъема грузов не внушает никакого доверия (не дай бог, оборвется под тяжестью груза, и гарантирован несчастный случай, возможно со смертельным исходом). За все время моей работы никто не занимался проверкой их надежности. Само оборудование уже очень старое, требует замены. Ремонт здания проводился очень давно, крыша течет, заливает помещения, из-за этого приходит в негодность оборудование, несколько раз происходило короткое замыкание в электропроводке, в позапрошлом году случился пожар.

Руководство завода ни в чем не заинтересовано и, как складывается впечатление, не способно вывести завод из кризиса. Генерального директора многие рядовые сотрудники ненавидят, считают, что он и его команда довели завод до ручки. Стиль руководства совершенно непонятен. На заводе нет ни организационной, ни кадровой, ни финансовой, ни технической политики. Видны только какие-то бессмысленные шараханья из стороны в сторону.

Естественно, народ не может на все это безучастно смотреть. То в одном, то в другом цехе периодически вспыхивают забастовки, в основном из-за несвоевременной выплаты зарплаты. Разговор с их организаторами короткий – увольнение. Да и по собственному желанию с завода уходит каждую неделю едва ли не по 800 человек – кому охота все это выносить за такие гроши. Начнешь что-то требовать – начальство говорит: “Не нравится – уходи”. Каково людям, проработавшим на заводе 30, 40 и более лет (а таких немало)?

На Заводе я не останусь работать, этот вопрос должен решиться в ближайшие 2-3 месяца.

Перечислите факторы, которые убили трудовую мотивацию и приверженность автора

ГЛАВА 7. КОНТРОЛЬ И МЕРЫ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Когда перед организацией встает задача повышения отдачи от работников, многие руководители в первую очередь вспоминают о дисциплине и «наведении порядка».

Когда мы рассматриваем влияние дисциплинарных мер на мотивацию работника, их не следует сводить лишь к средствам наказания. Главное – это то мотивирующее влияние, которое имеют действия руководства на ответственность работника за соответствие его работ, его отношения к делу установленным требованиям.

Большинство людей считает, что дисциплина - это право выносить взыскания или наказывать. Это узкое понимание дисциплины. В более широком смысле дисциплина состоит в том, что работник понимает правила компании и способен выполнять их. В этом смысле дисциплина включает в себя все мероприятия, которые пытаются вызвать согласие с правилами и предписаниями. Отсюда обучающие программы, направленные на то, чтобы заставить работников подчиняться обоснованным правилам, являются одним из аспектов дисциплины. В этом смысле дисциплина отражает то положение дел, которое существует в компании.

Дисциплина предполагает следование правилам, установленным в организации для успешного достижения организационных целей. Дисциплина является высокой (хорошей), если работники проявляют высокую готовность следовать правилам и предписаниям компании.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Можно выделить основные элементы системы, призванной обеспечить высокий уровень готовности работников следовать тем требованиям, которые организация предъявляет к их работе и рабочему поведению:

1. ***Правила и предписания***, принимаемые как работником, так и работодателем (как формальные - правила внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, так и неформальные - в основном правила поведения и нормы взаимоотношений).

2. ***Административный контроль*** работы индивидов и рабочих групп для отслеживания ее соответствия установленным правилам и своевременного устранения выявленных отклонений.

3. ***Самодисциплина и самоконтроль*** являются естественным результатом заинтересованного и ответственного отношения к делу.

Правила и предписания

В любой компании есть документы, регламентирующие требования к работникам. Требования к работникам и правила поведения фиксируются в Правилах внутреннего трудового распорядка, в разного рода предписаниях и инструкциях. Несоблюдение этих требований карается различными наказаниями.

Правила внутреннего трудового распорядка включают в себя: рабочие часы, требования к дисциплине, отношение к имуществу компании и др. Серьезное отношение к правилам внутреннего трудового распорядка формируется у работников только тогда, когда отношение руководства к нарушителям четко обозначает границы допустимого и недопустимого поведения.

Опыт лучших компаний

Надо ли соблюдать дисциплину на Рождество?

Председатель *Intel* Энди Гроув как-то отчитал своего секретаря за то, что тот ушел на Рождество с работы на час раньше. После этого среди служащих распространили так называемое «указание Скруджа», которое предписывало и в будущем отбывать двадцать четвертого декабря полный рабочий день.

Административный контроль

Хороший пример того, какое влияние оказывает контроль на мотивацию, дает тот опыт, который каждый из нас получил в свое время в школе. Учителя постоянно контролируют усвоение изученного материала. Они вызывают учеников к доске, дают контрольные работы, проверяют тетради с домашними работами. Фактором мотивации здесь выступает не только стремление получить хорошую оценку, но и сама ситуация, когда усвоение знаний проверяется в обязательном порядке и оценивается соответствующей оценкой. Как вы думаете, если бы не было такого постоянного контроля, каков бы был уровень знаний учеников?

Контроль за работой исполнителей – одно из самых старых средств заставить их работать. Надсмотрщики и контролеры следили за тем, чтобы работники поддерживали нужный темп в работе. Вспомните хотя бы «погонял» на заводах Форда, которые заставляли рабочих передвигаться с «оптимальной» скоростью (а проще говоря, максимально быстро). И сейчас в налаживании контроля за работниками многие компании видят средство повышения отдачи от них.

Многие руководители, сталкиваясь с такими серьезными проблемами, как прогулы, низкий уровень производительности, низкое качество работы и оказываемых услуг или высокий уровень брака, допускаемый работниками, склонны думать, что в работе их подчиненных проявляются нерадивость, нечестность, недостаточ-

ная квалификация, безответственность, которые не удалось выявить при приеме на работу. Выход из такой ситуации они видят в установлении более жесткого контроля за работой персонала.

Однако, о том, что такое контроль, разные руководители имеют разные представления. Одни считают, что в первую очередь необходимо контролировать сам факт нахождения работников на рабочем месте в рабочее время. Другие полагают, что контроль – это прежде всего борьба с воровством и растаскиванием имущества организации. Третьи под контролем понимают главным образом отслеживание того, в какой степени работники выполняют установленные в организации рабочие стандарты, нормы и правила.

В работе руководителя контроль является важнейшим инструментом, обеспечивающим возможность регуляции и направления работы подчиненных в соответствии с поставленными целями. Контроль пронизывает все сферы деятельности организации, и он является необходимой составной частью процесса управления.

Спектр используемых средств контроля очень широк: от систем видеонаблюдения, прослушивания телефонов и просматривания электронной почты сотрудников до передачи функций контроля самим исполнителям (самоконтроль).

В 2003 г. эксперты *American Management Association* и The *ePolicy Institute* провели обзор систем наблюдения за сотрудниками. Из 1627 опрошенных руководителей 82% признались, что используют те или иные формы электронного контроля или физического наблюдения, в 63% компаний отслеживают обращение к интернет-ресурсам, а около 47% компаний просматривают электронную почту своих сотрудников.

Работодатели считают, что они должны знать, что делает его персонал и на что тратит время, оплачиваемое компанией. Причин для такого контроля достаточно: обеспечение безопасности (информационной и не только) и проверка лояльности сотрудников, контроль над использованием ресурсов (Интернета и т. д.) и дисциплиной. Так, по данным “Газеты.Ru”, web-сайт, на котором

транслировалась программа "За стеклом", посетили тысячи сотрудников российских компаний. Самыми частыми посетителями сайта оказались сотрудники РАО "ЕЭС России", "ВымпелКома", МТС, "Норильского никеля" и Росбанка. Пик посещаемости приходился на период с 10.00 до 18.00.

Большое распространение на крупных предприятиях получили электронные системы учета и регистрации рабочего времени. Некоторые предприятия упор делают на системы видеонаблюдения. Таким образом руководство пытается решить проблему воровства и низкой дисциплины. Иногда системы видеонаблюдения устанавливают для выявления проблем, сдерживающих рост производительности или вызывающих падение продуктивности труда сотрудников.

Видеоконтроль на Ирбитском мотоциклетном заводе[25]

В нескольких цехах Ирбитского мотоциклетного завода втайне от сотрудников были установлены видеокамеры. Руководство предприятия вынужденно пошло на этот шаг: производительность труда понизилась, а прежние методы контроля оказались неэффективными.

После установки камер проблема была решена за несколько дней. С помощью системы видеонаблюдения удалось выяснить, что большую часть рабочего времени сборщики теряли на складе. Теперь же кладовщик сразу выдает рабочим полный комплект деталей. Эксперимент оказался настолько успешным, что сегодня камеры стоят во всех цехах завода. "Кроме того, — считает генеральный директор завода Владимир Юдин, — камеру спрятать трудно, и рабочие, обнаружив, что их контролируют, стали дисциплинированнее".

Но если в торговый зал придут «тайные покупатели» и в соответствии с разработанными сценариями, то на стол директора ляжет не только объемный, но и весьма ценный отчет.

[25] Васильева Ю. Тотальный контроль. Как и зачем работодатели следят за своими сотрудниками.//Ведомости, №122 (1162), 14 июля 2004

Иногда в качестве контрольной процедуры используется метод «тайного покупателя» (Mystery Shopper) или «тайного клиента». «Тайными покупателями» являются специально подготовленные сотрудники, которые под видом обычных покупателей проверяют соответствие работы сотрудников установленным в компании требованиям (качество обслуживания, профессиональные знания, способность продавцов работать с конфликтными покупателями, умение справляться с возражениями клиентов и т.п.). Оценки, которые дают такие «покупатели», идут в личное дело сотрудника и учитываются при оценке работы сотрудника и повышении зарплаты, распределении премий или повышении по службе. Одно из исследований, проведенных по результатам, полученным от «тайных покупателей», показало, что во время двух тысяч контактов между проверяющим и служащими магазинов только 21% служащих улыбались и лишь 25% приветствовали клиентов. Руководство торговой сети не ожидало подобных результатов и было крайне разочаровано.

Правильно поставленный контроль способен одновременно выполнять целый ряд смежных функций, каждая из которых может оказывать как прямое, так и косвенное влияние на мотивацию исполнителя. Это и доведение до работников более четкой информации о том, насколько их работа отвечает установленным требованиям, в какой мере их рабочее поведение и трудовая этика соответствуют корпоративным стандартам.

Так, в свое время руководство компании *AT&T* столкнулось с проблемой постоянных и злостных прогулов на заводах «Вестерн электрик». Были испробованы, казалось, все виды наказаний – число прогулов не уменьшалось. В конце концов было принято решение повесить на видном месте огромную доску с поименным списком всех работающих и, по мере того, как люди приходили на работу, отмечали соответствующее имя золотой звездочкой. Прогулы резко сократились – почти сразу.

Виды контроля за работой могут быть самыми разнообразными.

Опыт лучших компаний

Контроль за работой сотрудников в компании «Московские окна»[26]

В «Московских окнах» проводятся с целью контроля за работой сотрудников следующие мероприятия:

– ***анкетирование заказчиков***. Всем заказчикам предлагается дать обратную связь о качестве работы и порядочности сотрудников, заполнив специальный бланк-опросник. Анкеты в обязательном порядке сдаются вместе со стандартным пакетом документации, соответственно, каждый руководитель имеет возможность проанализировать работу своих подчиненных и своевременно предпринять необходимые меры;

– ***телефонный опрос.*** Иногда телефонные опросы дают дополнительную информацию, позволяя выяснить, соответствует ли информация, отраженная в анкете, реальному впечатлению заказчиков?

– ***контрольные замеры***. Примерно один раз в полгода проводятся «контрольные замеры» - всех замерщиков направляют к заранее подготовленным «заказчикам». При проведении контрольных замеров учитываются три основных момента: техническая подготовка, компетентное консультирование и реакция на провокационные вопросы («... может, где-то можно подешевле заказать, мы бы вас отблагодарили...». Вся информация фиксируется в специальных бланках и передается руководителю подразделения;

– ***сотрудничество с крупными игроками на рынке***. В случаях, когда возникают ситуации, связанные с обманом, уводом заказов или нечистоплотным поведением сотрудников или партнеров, «Московские окна» готовят специальное информационное сообщение для всех, освещающее данное событие.

Иногда контроль за работой сотрудника может реализоваться через введение системы отчетности, которая сама по себе является и средством мотивации.

[26] http://www.e-xecutive.ru/files/img2/baburina.htm

Говорит Чарльз Хеймбольд, председатель совета директоров и главный исполнительный директор «Бристол-Майерс скуибб компании»[27]

Чарльз Хеймбольд, председатель совета директоров и главный исполнительный директор «Бристол-Майерс скуибб компании», считает, что хорошо поставленная система отчетности творит чудеса.

«Создание условий, при которых подчиненные проявляют инициативу, не ожидая команды сверху, – хорошее дело, но отчетность творит чудеса. Дайте людям работу и средства для ее выполнения. Скажите, что они должны будут отчитаться за эту работу, что вы ждете результатов. И затем посмотрите, что произойдет».

Однако низкая требовательность, попустительское отношение к подчиненным приводят к снижению дисциплины, безответственности, срыву сроков работ, низкому качеству выпускаемой продукции. При этом слишком жесткий пооперационный контроль, не допускающий никаких проявлений самостоятельности, может вызывать у работников негативные чувства и снижение желания к сотрудничеству с руководством.

Экспериментально было доказано, что в условиях выполнения сложных заданий физическое присутствие наблюдателя приводит к снижению качества работы. То же самое было обнаружено и для контроля через средства удаленного доступа.

В эксперименте испытуемые (студенты колледжа) были разделены на три группы:

1 группа (контрольная) – выполняла задание при отсутствии наблюдения;

2 группа – два контролера стояли за плечом испытуемых и осуществляли непосредственный контроль за выполнением задания;

[27] Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 195 – 201.

3 группа – испытуемым говорили, что за их работой будут следить наблюдатели, которые будут видеть процесс выполнения задания на мониторах своих компьютеров.

На рис. 10-1 представлены результаты этого эксперимента.

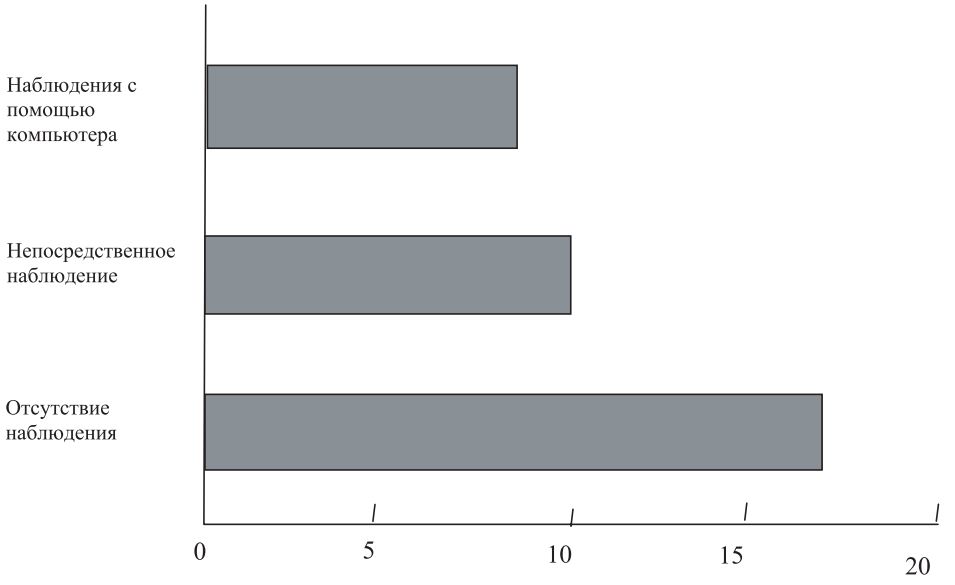


Рис. 7-1. Влияние контроля на продуктивность работы[28]

Практика убеждает лучше всяких экспериментов, и здесь мы опять видим снижение мотивации как результат непосредственного наблюдения, когда контролер стоит буквально за плечом у исполнителя.

Внимание – проблема!

В телекоммуникационной компании, которая начала работать на рынке полтора года назад, в отдел по работе с клиентами назначили двух "координаторов-советников". Клиентов поначалу было мало, и для семи человек работы явно не находилось. «Они ввели то-

[28] Цит. по: Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: ООО «Вершина», 2004, с. 387.

тальный контроль, – рассказывает Валерий, оператор компании. – Например, контролировали нас, операторов. Они буквально стояли рядом, над ухом, и слушали: как мы общаемся с абонентами, подходящий ли у нас тембр голоса. Часто сверяли по часам – сели ли мы работать ровно в 8.00 и сколько раз, простите, отлучаемся в туалет. Объясняли нам свое рвение заботой об обслуживании клиентов. Руководство было ими довольно, их хвалили за внимание к мелочам». В итоге, по словам Валерия, «в отделе возникла нервозная обстановка. Из-за этих двух дам народ начал увольняться».

Следует подчеркнуть, что результаты экспериментов и описанный случай вовсе не говорят о том, что контроль совсем не нужен, что он оказывает однозначно отрицательное воздействие на мотивацию исполнителей. Контроль как лекарство,– в слишком малых дозах не помогает, а в слишком больших становится ядом. Особенно при решении ***сложных задач,*** требующих ***высокой квалификации исполнителей***, жесткий контроль может приводить к снижению результатов и возникновению негативного отношения исполнителей к своей работе.

Внимание – проблема!

Первая забастовка в космосе[29]

Интересный пример демотивирующего влияния слишком жесткого контроля дал полет американской космической станции *Skylab 3*, запущенной на орбиту 16 ноября 1973 года. После более месяца пребывания в космосе отлично обученные и очень дисциплинированные космонавты выключили на несколько часов радиосвязь и отказались общаться с ЦУПом в Хьюстоне. Эта акция была считается первой забастовкой в космосе.

Руководитель полета характеризовался как «жесткий, энергичный менеджер, который гордился тем, что он контролирует все происходящее». Он утверждал:

[29] Manz, C.C. & Sims H.M. SuperLeadership: Leading others to lead themselves.- Prentice Hall Press, 1989

«Мы поняли, как добиться максимальной отдачи от человека за день».

Философия жесткого контроля предполагала минимум самостоятельности, но считалось, что можно добиться наибольшей производительности, если управлять космонавтами так, как если бы они были машинами. С этой целью Центр управления в Хьюстоне разработал такой плотный дневной график, что астронавтам даже запретили предаваться любимому занятию — наблюдению за Солнцем и Землей. «Мы посылали на печатающее устройство станции до 6 футов (более 1,5 метров) инструкций – самое меньшее было 42 инструкции, предписывающие им, куда направить телескоп и какие научные приборы они должны использовать. Мы убивали на их составление весь день».

Врач на борту корабля умолял центр управления «дать астронавтам общий график и список того, что им следует сделать, а затем разрешить ребятам на борту выбрать наилучший способ выполнения работы». Но в Хьюстоне решили отказать астронавтам в этом, и команда отключила связь. Возникшая паника и последующий «разбор полетов» привели к тому, что руководители, может быть, впервые задумались том, что «к паре рабочих рук они получают еще и всего человека впридачу».

Проблемой может стать также переход от жесткого контроля к контролю по результату. Так, один из руководителей рассказал нам следующую историю: «Меня назначили мастером в бригаду. Я дал всем задания и ушел по своим делам. Прихожу вечером – ничего не сделано. Рабочий даже не прикоснулся к своей работе. Спрашиваю – почему? А он отвечает: прежний мастер всегда за плечом стоял, контролировал, а ты дал задание и ушел, вот я и решил, что ничего делать не надо».

Для того чтобы определить оптимальный уровень контроля в каждом конкретном случае, руководителю приходится учитывать

целый ряд факторов: сложность и ответственность задачи, индивидуальные особенности подчиненного, степень срочности выполняемой работы и др.

Памятка для руководителя

Правила организации контроля

Если контроль сотрудников является необходимым, то следует придерживаться следующих правил:

- Уведомите сотрудников, что вы будете контролировать использование корпоративных ресурсов.
- Объясните необходимость такого контроля.
- Установите четкие правила того, что будет контролироваться, и определите виды надзора.
- Проводите мониторинг и блокировку доступа к нежелательным интернет-ресурсам. Ограничивать доступ надо для всех сотрудников независимо от занимаемой должности.
- Четко определите меры наказания.

Мотивирующее наказание

Когда мы спрашиваем руководителей о том, можно ли успешно воздействовать на мотивацию работников, если полностью отказаться от наказаний, то обычно слышим отрицательный ответ. Руководитель с помощью наказаний ставит барьер таким моделям и образцам рабочего поведения, которые организация осуждает и хочет полностью искоренить. Наказание выступает как форма негативного подкрепления. Опоздания, прогулы, пьянство на работе, брак, безделье, грубость клиентам, воровство, нарушение правил техники безопасности – все эти отрицательные явления, естественно, требуют наказания. Лишив премии регулярно опаздывающих, мы тем самым показываем сотрудникам, что опоздания неприемлемы, какими бы причинами они ни были вызваны.

Чаще же все-таки основная задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в

работнике желание хорошо работать и не ухудшать его отношение к организации.

Вот пример. Работник опоздал на 10 минут с обеда. Его начальница вызывает его к себе в кабинет и заявляет: «Вы опоздали на 10 минут, хотя знаете, что мы все торопимся закончить месячный отчет. Если вы опоздаете еще раз, то дело не ограничится устным предупреждением». Когда сотрудник попытался что-то объяснить, она со словами: «Не желаю слушать никаких ваших отговорок, мне некогда» отворачивается к компьютеру.

Дело было в том, что в столовой была огромная очередь, потому что одна из организаций, арендовавшая помещение в этом здании, проводила конференцию. Желая поесть побыстрее, сотрудник побежал в ближайшее кафе – там тоже была очередь. Дело кончилось тем, что он купил пакет чипсов и бутылку кефира, но все равно опоздал, хотя очень торопился и беспокоился о том, чтобы не опоздать.

Два дня спустя начальница попросила его поработать сверхурочно, но он отказал ей, сославшись на личные проблемы. Начальница была очень удивлена. Раньше он всегда шел ей навстречу.

В этом примере мы встречаемся с тем, что несправедливое наказание убило в сотруднике желание к сотрудничеству с руководителем. Но не только несправедливое наказание снижает мотивацию, справедливое наказание тоже может убить ее, если при этом человека публично унижают, наносят удар по его самоуважению, чувству собственного достоинства.

Важно не просто наказать проступок, а наказать его так, чтобы не убить у работника мотивацию. Как показывает опыт работы многих организаций, наказание, даже очень мягкое, как в примере, который приведен ниже, часто не дает ожидаемых результатов.

Внимание – проблема!

Джек Стэк, президент и исполнительный директор *Springfield Remanufacturing Corp.*, рассказывает, как он

попытался через наказание мотивировать рабочих к поддержанию чистоты в цехе.

«Мы решили установить пугало в самом грязном цехе. Взяли старый веник, приделали ему глаза, нарядили так, что страшнее не придумаешь, и начали присуждать его разным цехам. Но ничего хорошего из этого не вышло. Рабочие сразу потеряли интерес к игре. Они обиделись, и это свело на нет весь замысел. Если человека обидеть, он не захочет никаких соревнований, у него просто опустятся руки. Ошибка заключалась в том, что руководство перестало обращать внимание на положительные моменты. Поэтому позже мы отказались от затеи с пугалом»[30].

Обратите внимание, что в этом примере наказание являлось очень мягким, и тем не менее руководство компании заметило важную вещь: наказание может прекратить нежелательные реакции, но оно не приводит автоматически к тому, что сотрудники будут вести себя так, как ожидает от них руководство.

Цель взысканий состоит не столько в том, чтобы наказать за допущенное нарушение, сколько в том, чтобы избежать повторения нарушений в будущем. Близкий всем водителям пример. Все сталкивались с ситуацией, когда патрульные машины ГИБДД прячутся в кустах, незаметно контролируют соблюдение правил дорожного движения, ловят нарушителей и наказывают их. Все правильно, кроме одного – такая практика плохо служит той цели, которая декларируется – предупреждение нарушений правил дорожного движения. Этой цели гораздо лучше бы служила открыто стоящая на обочине машина с включенными мигалками. (В скобках заметим, что для прячущихся инспекторов важнее поймать и оштрафовать как можно больше нарушителей, то есть по сути дела они заинтересованы в том, чтобы нарушений было как можно больше).

[30] Стэк Дж. Большая игра в бизнес. – М.: Деловая лига, 1994, с. 71.

Анекдот в тему

В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен один юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу.

Рассматривая наказания как важное средство воздействия на мотивацию и поведение работников, следует определить те условия, которые сделают наказания наиболее эффективными. Эти условия включают в себя:

- ***Время.*** Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует непосредственно сразу (или вскоре) после нарушения.

- ***Интенсивность.*** Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые. Однако то, что является сильным или значимым для одного работника, может оказаться слабым или незначимым для другого.

Вот пример из совсем другой области, но хорошо иллюстрирующий данное положение.

У меня была собака, крупный, мощный доберман. Если он делал что-то неположенное, например грыз обувь, его наказывали – били тем, что он сгрыз. Однажды это увидела соседка и заявила, что я истязаю животное. У нее тоже была собака – йоркширский терьер, как она сама выражалась, «двести грамм мяса и пучок шерсти». Его наказывали, сворачивая газету в трубочку, но били газетой не собаку, а по ножке стула. Песик после этого прятался под кроватью и мог целый день не вылезать оттуда. «Это вы истязаете животное, – ответил я. – Я же никогда не наказывал свою собаку так, что она после этого целый день от меня пряталась».

С такой же разной чувствительностью к наказаниям со стороны работников сталкивается и большинство руководителей. Про некото-

рых работников они говорят: «этому хоть кол на голове теши», «этого ничем не проймешь», к другим относятся бережно и деликатно.

- ***Разъяснение причин.*** Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя. Очень важно информировать работников по поводу того, чего они не должны делать. С другой стороны, если причины наказания не разъяснены или если наказание для работника не связано с конкретным его действием, то наказание может иметь негативное влияние на трудовую мотивацию и рабочее поведение подчиненных.

- ***Неличностный характер.*** Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом. Чем более неличностным является наказание, тем ниже вероятность того, что наказываемый работник будет переживать нежелательные побочные эмоции и испытывать постоянное напряжение в отношениях со своим руководителем.

Кроме моральных аргументов против использования наказания есть и другие причины против его использования:

- наказываемые работники могут проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);

- наказание может иметь негативное влияние на других работников. Например, если работники считают, что их товарищ наказан несправедливо, то коллектив может объединиться против руководителя. В результате вместо повышения эффективности работы можно получить снижение управляемости коллектива со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий не убить в работнике желание хорошо работать.

Ниже приведены некоторые рекомендации, которые могут помочь повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.

Рекомендации для руководителей

1. Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила поведения и требования к работе. Бывает, что новые (а иногда и старые) работники не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, необходимость следования установленным стандартам и возможные последствия в случае нарушений.

2. Если приходится критиковать подчиненного, то критикуйте конструктивно. Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того, чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т.п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики.

3. Исправляйте проблему, а не человека. Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в крайних случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы "распекать" провинившихся подчиненных создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

4. Наказание должно быть обоснованным и соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты перед тем, как принять какое-то решение или предпринять какие-либо меры. Прежде чем что-то сделать, следует составить ясную картину того, что случилось и какие причины лежат в основе нарушения.

5. Индивидуальный подход при дисциплинарных воздействиях. Учитывайте индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки при определении дисциплинарных воздействий.

6. Объясняйте свои действия. Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Разъясняйте, почему компания придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что вы надеетесь получить в итоге. Предпримите все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий - не наказывать за нарушения, а предупреждать их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Мало кому из руководителей удается полностью избежать в своей работе с подчиненными использования таких методов воздействия, как грубость, шантаж, разговор на повышенных тонах или угрозы. Однако следует иметь в виду, что использование таких средств наказания способно дать лишь краткосрочный эффект, и при злоупотреблении ими руководитель рискует нанести непоправимый ущерб своему авторитету в глазах подчиненных.

Памятка для руководителей

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ ПРАВИЛА УТЮГА

1. Жар, исходящий от утюга, **предупреждает**, что вы можете обжечься, если дотронетесь до него. Руководитель должен убедиться, что работники знают основные правила, и предупредить, что они не должны нарушаться.

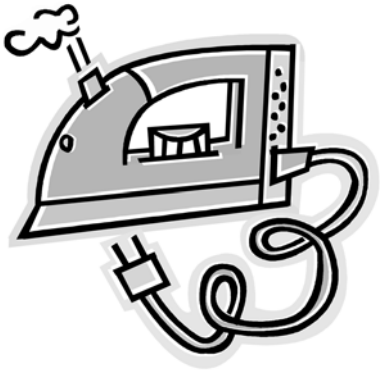
2. Горячий утюг **немедленно** обжигает всякого, кто дотронется до него. Руководитель должен осуществлять дисциплинарные воздействия сразу после того, как произошло нарушение.

3. Горячий утюг **всегда** обжигает тех, кто дотрагивается до него. Руководитель должен быть последовательным в дисциплинарных наказаниях за сходные нарушения.

4. Горячий утюг **не ранит личности** и не наносит ущерба самоуважению человека.

5. Утюг обжигает **каждого**. Руководитель должен быть справедливым при назначении наказания. У него не должно быть любимчиков или "козлов отпущения".

6. Человек, обжегшись один раз, стремится избегать таких ситуаций **в будущем**. Дисциплинарные воздействия задают рамки приемлемого поведения и направлены на то, чтобы нарушения не повторялись.



ВИДЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ МЕР

Большинство западных организаций используют ***прогрессивные дисциплинарные меры*** для улучшения плохой работы персонала. Прогрессивные дисциплинарные воздействия предполагают 5 шагов:

1. ***Неформальная беседа*** при первом нарушении или при относительно легком нарушении правил. Руководитель может обсудить с подчиненным его поведение в неформальной обстановке, подчеркнув его прошлые заслуги и указав, что следование правилам компании обязательно для всех работников.

2. ***Устное предупреждение*** – работника предупреждают, что если проблемы будут повторяться, то последует более суровое наказание.

3. ***Письменное предупреждение (выговор с занесением в личное дело)*** – если появляется второе нарушение, руководитель обсуждает возникшую проблему с работником, но предупреждает, что в его личном деле появится запись об этом. Письменное замечание может также привести к каким-то санкциям в будущем (организационные наказания).

4. ***Дисциплинарное отстранение от работы***. Работник отстраняется от работы на несколько дней или недель в зависимости от тяжести нарушения.

5. ***Увольнение*** - поскольку работник был уже неоднократно предупрежден, а улучшений не наступило, его увольняют. Это высшая мера дисциплинарного воздействия

Юлия Сушкова Менеджер по персоналу, вице-президент компании «Spirit», специализирующейся на разработках программного обеспечения для иностранных клиентов, считает, что для разработчика худшая кара – это профессиональное непризнание со стороны коллег. Этой кары вполне достаточно.

Позорный столб на современный лад

Для одного из работников, скрывшегося с чужими деньгами, в «Евросети» было придумано еще более страшное, чем увольнение, наказание – в центральном салоне «Дворец связи» повешена кукла с прикрепленным к ней бейджем злодея и табличкой «За плохое обращение с клиентами».

ДИСЦИПЛИНАРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Дисциплинарное собеседование включает в себя три этапа:

- подготовка;
- проведение собеседования;

- подведение итогов.

Подготовка к дисциплинарному собеседованию

В ходе подготовки к дисциплинарному собеседованию руководитель должен решить ряд задач:

- четко сформулировать цель разбирательства;
- выбрать место проведения собеседования;
- собрать все факты, имеющие отношение к нарушению;
- решить, кто будет присутствовать (руководство, юрист фирмы, свидетели, пострадавшие).

Дисциплинарное собеседование

В ходе дисциплинарного собеседования руководителю важно придерживаться четкой, заранее установленной последовательности шагов.

1. Объясните позицию руководства.
2. Выясните позицию работника.
3. Обсудите совместно с работником известные факты.
4. Наметьте совместный план действий.

Подведение итогов

Руководителю будет трудно добиться соблюдения установленных требований без грамотного подведения итогов. Важно проанализировать как сам проступок, так и дисциплинарное собеседование. После завершения собеседования руководитель должен составить конкретный план дальнейших действий.

1. Следует письменно зафиксировать:

- что случилось;
- план действий, согласованных с работником.

2. Предпринять все необходимые действия.

3. При вынесении письменного выговора подшить в личное дело работника все необходимые документы.

УВОЛЬНЕНИЕ

Увольнение – достаточно неприятная процедура как для работодателя, так и для работника. Здесь также очень важно соблюсти все необходимые правила и выработать корпоративные нормы «расставания» с сотрудником: с одной стороны, чтобы не погрязнуть в рутине судебного разбирательства, а с другой – чтобы «сохранить лицо» и не дать повода для негативной информации о методах работы компании.

К увольнению сотрудника следует заранее подготовить все необходимые документы, объясняющие причину увольнения.

Во время беседы:

- напомните сотруднику, что ему неоднократно делались предупреждения о неполном соответствии своей должности или несоблюдении внутрифирменных стандартов поведения;
- приведите конкретные доводы: против фактов возражать трудно;
- не оправдывайтесь и не извиняйтесь;
- специально остановитесь на вопросе о выходном пособии;

- предоставьте увольняемому возможность уйти с работы достойно, например, подать заявление об уходе по собственному желанию.

Стивен А. Джессеф, вице-президент рекрутинговой фирмы, дает рекомендации для менеджеров, как увольнять служащих[31]:

Памятка для руководителей

Правила увольнения

• Не уведомляйте людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будьте деликатным и не увольняйте человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняйте женщину, когда она беременна, или разводится, болеет, или недавно потеряла кого-то из близких.

• Не разрешайте сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии, как минимум, заместителя по кадровым вопросам.

• Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте увольняемому возможности подумать, что вы просто не любите его. Сообщите причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижайте человека, какова бы ни была причина увольнения.

• Не сообщайте противоречивую информацию: увольняемому говорите об одной причине, а сотрудникам – о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят ос-

[31] Цит. по: Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство "Питер", 2000, с. 293-294.

тавшимся, что человек просто не справлялся со своей работой. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.

• Не говорите никому, кроме тех, кто должен знать об этом, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, это может вызвать панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

• Не уведомляйте слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

• Не просите человека немедленно освободить стол или шкаф и покинуть офис. Для этого лучше подходит время после работы или выходные.

• За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйтесь услугами фирменной службы безопасности, чтобы проводить уволенного из зданий.

• Не ждите, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

• Не забывайте золотое правило: если вы что-то не понимаете в поведении человека, поставьте себя на его место.

• Поручите одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Основной смысл всех этих советов в одном – уважение к человеку, стремление не нанести удар по чувству его собственного достоинства и желание не усугубить травму, нанесенную известием о его увольнении. В таком случае вы можете рассчитывать, что организация не наживет себе врага на всю жизнь.

Опыт лучших компаний

Увольнение в *Westinghouse*[32]

В начале 1980-х годов Уильям Пиз работал главным управляющим отдела по производству синтетического топлива фирмы *Westinghouse*. Это было относительно

[32] Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с.177-178.

небольшое подразделение, которому в связи с падением цен на нефть грозила опасность ликвидации в случае, если его не удастся превратить в привлекательный объект вложения средств и продать другой компании. Пытаясь уменьшить издержки, Пиз решил сократить часть штатных единиц (всего на тот момент было 130 рабочих мест): ему казалось, что потенциальные покупатели отдела сочтут их излишними и в сложившихся обстоятельствах он просто вынужден уволить нескольких сотрудников, хотя некоторые из них демонстрировали отличные трудовые показатели. Вместе с другими руководителями подразделения Пиз составил список из 15 должностей. Обсуждение шло очень долго и в крайне напряженной эмоциональной обстановке. Когда совещание закончилось и ведущие менеджеры хотели сообщить плохую новость уволенным сотрудникам, Пиз их остановил. Он понял, что должен известить подчиненных сам: во-первых, не хотел, чтобы персонал решил, что волна сокращений еще только началась, а во-вторых, чувствовал себя обязанным поговорить с этими 15 сотрудниками лично.

Встреча с жертвами произошла на следующее утро. Люди были страшно подавлены. Некоторые откровенно рыдали, другие сидели, мрачно уставившись в пол. Пиз постарался объяснить им свое решение. Он подчеркнул, что состав уволенных определялся штатным расписанием, а не индивидуальными достижениями каждого. Умолял пострадавших если не простить его, то хотя бы понять, что ему было необходимо пожертвовать несколькими сотрудниками ради спасения всего отдела и остальных рабочих мест. 15 несчастных спорили, заклинали, обвиняли его в неблагодарности и бессердечном отношении. Пиз выражал соболезнование, сочувствовал, смиренно принимал критику и осуждение и старался дать искренние и подробные ответы на все вопросы, снося самые ожесточенные нападки оскорбленных подчиненных. Постепенно их гнев поутих. Отчаяние сменилось покорностью и даже пониманием и

искренним интересом к шансам на продажу подразделения. Пиз вспоминает эту встречу как самую мучительную в своей жизни. К моменту, когда управляющий пожал всем руки и пожелал удачи, им овладела вера в то, что эти люди поняли если не его выбор «жертвенных агнцев», то хотя бы мотивы, которыми он при этом руководствовался.

Через несколько месяцев ему представилась возможность узнать, как относились к нему эти 15 сотрудников после увольнения. Пизу удалось найти покупателя для подразделения. За ним сохранилась должность главного управляющего, а новый владелец вкладывал деньги в развитие предприятия. Все неожиданно сложилось так, что Пизу снова потребовалось взять на работу многих из тех сотрудников, которых он не так давно уволил. И когда он сделал им предложение, то все без исключения согласились вернуться и работать под его началом, несмотря даже на то, что для некоторых это означало отказ от хорошей работы, которую они успели найти за прошедшие месяцы.

Это история о нравственности и человечности, об умении покаяться. Но ничуть не в меньшей степени это история о менеджере, который не боится оказаться уязвимым и в трудные моменты берет на себя всю полноту ответственности.

Увольнение – это крайняя мера. Прежде чем использовать это средство, следует обратиться к более мягким мерам воздействия. Поэтому до того, как наказать нарушителя, проверьте следующее:

	☑
Обладаете ли вы всей информацией относительно совершенного сотрудником проступка?	☑
Наказывался ли сотрудник ранее за такое же нарушение?	☑
Информирован ли сотрудник о правилах поведения и стандартах работы, в нарушении которых его обвиняют?	☑
Велась ли борьба с нарушением данного правила среди других служащих?	☑

Не будет ли данный человек наказан больше/меньше, чем другие за подобные проступки?	☑
Если предупреждения делались ранее, был ли осведомлен сотрудник о том, что будет, если нарушение повторится?	☑
Была ли у сотрудника возможность изменить свое поведение?	☑
Было ли нарушение умышленным?	☑
Мог ли сотрудник контролировать ситуацию, чтобы предотвратить нарушение?	☑
Соответствует ли планируемое дисциплинарное взыскание нарушению?	☑
Не принято ли ваше решение о наказании под чьим-нибудь влиянием?	☑
Не окажет ли наказание сотрудника негативное влияние на других членов коллектива?	☑
Даст ли планируемое дисциплинарное взыскание какую-то выгоду компании или ее служащим?	☑

Анекдот в тему

Как увольняют джентльмены

Английский работодатель, настоящий джентльмен, увольняет секретаршу:

– Мисс, вы настолько великолепно справляетесь со своими обязанностями, что я не знаю, как наша фирма сможет обойтись без вас. Но со следующего месяца мы все же попытаемся.

Подводя итог рассмотрения мотивирующей роли дисциплинарных мер, следует еще раз подчеркнуть, что главный источник мотивации находится в душе работника. Поэтому надо находить такие средства воздействия на нарушителей, которые не только предупредят нарушения в будущем, но и не нанесут удара по приверженности работников.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Ситуация для анализа

Вот что увидела Светлана Николаева, устроившись на работу в одну небольшую фирму[33].

– Несколько лет назад я устроилась на работу секретарем в оптовую компанию, которая торговала фруктами. Во время собеседования кадровик признался, что секретари здесь больше двух недель не задерживаются. Но мне была нужна работа, и на эту фразу я не обратила внимания. Как потом выяснилось, зря.

Первые два дня я разбирала бумажные завалы, распечатывала документы и знакомилась с коллегами. Все охотно отвечали на мои вопросы, но о том, что в компании проводятся ежедневные собрания, да еще и в восемь часов вечера (то есть через два часа после официального окончания моего рабочего дня), меня почему-то никто не предупредил.

В третий день работы в 20.00 мой непосредственный начальник сказал, что пора мне полностью войти в должность, и предложил спуститься в столовую. Там уже сидели менеджеры, грузчики, кассиры и часть охранников из службы безопасности. «Обычное рабочее совещание»,– подумала я.

Первыми выступили грузчики. Они высказались в том духе, что «у нас все нормально», и никто не задавал им вопросов, разве что дали несколько распоряжений. Следующими шли кассиры. Они отчитались, что сделали за день, сколько клиентов обслужили и т. п. Выслушав их отчет, некоторые менеджеры начали высказывать свои замечания к их работе и дисциплине.

[33] Фуколова Ю. Довожу до вашего сведения.// Секрет фирмы, № 4, 2003.

Менеджеры отчитались о своих достижениях, а также занялись чем-то вроде самобичевания - доложили, что они сделали неправильно. Например, один из них признался, что пока обслуживал мелкого клиента, крупный не стал ждать и удалился. Затем пошли по второму кругу, но теперь уже все менеджеры высказывались в адрес коллег – какие ошибки они заметили. Одной девушке, например, вменили в вину, что она кокетничала с клиентом.

И тут настала очередь службы безопасности. Представители секьюрити выложили длинный список прегрешений сотрудников, о которых никто еще не упоминал: кто сколько раз выходил на перекуры, кто кучковался больше трех человек, кто опоздал и т. п. Например, одной сотруднице несколько раз звонили из города по личным вопросам. Во-первых, меня поразило, что эти милые ребята из службы безопасности, оказывается, занимались тотальной слежкой за всеми нами. А во-вторых, все сотрудники сами наперегонки закладывали друг друга. Но больше всего меня удивило то, что никто даже не пытался оправдываться.

По итогам собрания начальник выставлял сотрудникам оценки за прошедший день. Можно было получить плюс, минус или ноль (их количество за каждый поступок ничем не ограничивалось). Каждый знак имел цену – $15. Это была премия или, соответственно, штраф, который вычитался из зарплаты. Например, один менеджер взял из ящика яблоко и съел, что было запрещено. Кто-то заметил это и «поделился» на собрании. В итоге менеджер недосчитался $30. «Дорогое тебе яблочко попалось», – подтрунивали потом над ним коллеги.

В столовой висел огромный лист ватмана, и во время обеденного перерыва сотрудники первым делом бросались не к меню, а к этому листу, чтобы с большим энтузиазмом подсчитать свои и чужие плюсы и минусы.

Процедура ежевечерних доносов повторялась с незначительными вариациями, и если кто-то не успевал заложить себя, это обязательно делали коллеги. Через неделю после начала работы через экзекуцию пришлось пройти и мне: я была оштрафована на $30 за

то, что позволила себе во время перекура выйти с чашкой кофе – совмещать эти два удовольствия в компании не принято. На собрании меня заложил охранник, но когда я попыталась оправдаться, была оштрафована еще на $30 – «за препирательство».

Некоторые знакомые потом уверяли меня, что это была «эффективная командная работа».

Какое рабочее поведение стимулирует данная система поощрений и наказаний?

В какой степени эта система поощряет командную работу и готовность к сотрудничеству?

РАЗДЕЛ 2

СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ

Вопросы, связанные с оплатой труда работников, являются для руководителей традиционно самыми больными. С одной стороны, преобладает мнение, что деньги – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, с другой стороны, возможности руководителей использовать финансовые методы воздействия для усиления мотивации персонала часто ограничены. Кроме повышения зарплаты и дополнительных выплат руководителям приходится изыскивать новые возможности материального стимулирования, способные положительно отразиться на трудовой мотивации персонала.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно, возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи.

В этом разделе мы рассмотрим три больших вопроса:

1. Комплекс финансовых стимулов.

2. Систему льгот и социальной защиты.

3. Вопросы, связанные с разработкой эффективной стратегии оплаты труда.

ГЛАВА 8.
ФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ

Деньги в решении комплекса задач, связанных с мотивированием персонала, являются наиболее очевидным и часто основным стимулом. Деньги дают возможность обеспечивать людям необходимый прожиточный уровень, позволяя удовлетворять их базовые потребности в еде, крыше над головой, безопасности; деньги являются мерилом справедливости, показателем оценки вклада работника; это самое универсальное подкрепление, способное помочь в формировании желательного поведения. Множественность задач, решаемых при помощи денег, приводит даже к тому, что многие руководители начинают считать их единственным стимулом, позволяющим поднять трудовую мотивацию работников: «Есть деньги – есть мотивация. Нет денег – нет мотивации».

В этой главе мы рассмотрим следующие виды материального стимулирования:

- базовый оклад и надбавки;
- переменная часть заработной платы (премии, бонусы);
- участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.

БАЗОВЫЙ ОКЛАД И НАДБАВКИ

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя, – знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. Использование вилок оплаты особенно удобно для тех должностей, для которых трудно определить четкие результаты труда и показатели трудового вклада.

Факторы, определяющие уровень заработной платы

Более 200 лет назад, в 1776 году, Адам Смит в фундаментальном труде «Благосостояние народов» выдвинул пять основных принципов, определяющих уровень оплаты труда.

1. Стоимость обучения делу.

2. Сложность заполнения данной вакансии - насколько трудным является подбор человека, который будет успешно справляться с данной работой.

3. Уровень ответственности.

4. Вероятность успеха, когда лишь единицы могут овладеть данной специальностью или рассчитывать на успех.

5. Та «цена», которую приходится платить за работу, – нервы, вредность и т.п.

Сравните, какие факторы учитываются компанией *3M* при оп-

ределении уровня оплаты в рамках одной должности. Обратите внимание, что в основном они укладываются в факторы, выделенные еще Адамом Смитом.

Таблица 8-1

Ключевые факторы, позволяющие ранжировать уровень оплаты работников в рамках одной должности. Опыт компании «3М»

Показатель	***Отнесение работника к одной из категорий (А-Б-В-Г-Д)***	***Границы изменения коэффициента***
1. Знания		0 – 1.5
2. Профессиональный опыт		0 – 6.5
3. Способность к самостоятельным решениям		0 – 2.0
4. Уровень автоматизации (механизации)		0 – 1.2
5. Ответственность за использование комплектующих (в зависимости от уровня потенциального ущерба)		0 – 1.8
6. Ответственность за инструменты и оборудование (в зависимости от стоимости оборудования)		0 – 2.0
7. Психологическая нагрузка (нагрузка на внимание, умственная нагрузка)		0 – 1.5
8. Физические усилия		0 – 2.8
9. Условия труда		0 – 2.0
10. Вредность		0 – 1.5

Среди факторов, влияющих на уровень заработной платы, обычно учитывают также образование, масштабы бизнеса, специальность и отрасль, регион, пол работника, стаж работы в организации и общую экономическую ситуацию.

Образование дает работнику определенные преимущества в продвижении по профессиональной лестнице; хорошее образование влияет и на размер зарплаты. В то же время некоторые эксперты утверждают, что в обозримом будущем профессиональный опыт будет считаться намного более важным условием, чем образование. Эта тенденция появляется уже сейчас. Вспомните хотя бы Билла Гейтса – основателя компании *Microsoft*.

Масштабы бизнеса. Как правило, крупные стабильно работающие предприятия имеют возможность платить своим сотрудникам бульшие зарплаты. Так, исследование заводов-изготовителей, проведенное в США, показало, что компании с числом рабочих от 100 до 500 человек платили заработную плату, на 6% превышающую зарплату в меньших компаниях; компании с числом рабочих более 500 платили на 12% больше, чем мелкие компании.

Однако из этого правила существует много исключений (по меньшей мере в России). Одна из проблем здесь – «серые» выплаты. Мелкие предприятия значительно чаще, чем крупные, платят своим сотрудникам «серым налом», уходя от налогов. Правда, следует заметить, что масштабы такой практики сокращаются.

С другой стороны, небольшие компании иногда вынуждены платить своим работникам высокие зарплаты, выше, чем в среднем по рынку, чтобы привлечь к себе хороших специалистов. Например, в одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают зарплаты в 2-3 раза более высокие, чем у конкурентов. При этом владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. «Снижение зарплаты равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам – это все равно, что отказаться от части клиентов», – с сожалением говорит он.

На размер зарплаты влияет и ***региональный фактор***, уровень жизни в регионах. Если компания может платить сотрудникам, работающим в регионах с низким уровнем жизни, меньше, чем работникам в больших городах, нет ничего удивительного в том, что она будет поступать именно так. Например, в Бангалоре (Индия) в офисах компании *Ernst & Young* зарплата дипломированных специалистов по финансовому анализу составляет примерно 40% от зарплаты специалистов того же уровня в США. И в то же самое время, если у компании будут возникать трудности с привлечением «в глубинку» талантливых руководителей или высококлассных специалистов, то опять же не удивительно, если их зарплаты будут превышать зарплаты руководителей и специалистов центральных офисов.

Компенсация негативных факторов. Если работа имеет определенные отрицательные стороны, например, профессиональную вредность, трудные климатические условия, высокую психо-эмоциональную нагрузку, непрестижность профессии и т.п., то работодатели обычно предлагают работникам более высокую заработную плату. Таким образом работникам не только предоставляется определенная компенсация, но и поддерживается приемлемый уровень привлекательности соответствующих рабочих мест для имеющихся или потенциальных сотрудников.

В Японии многие компании, работающие по системе пожизненного найма, основным критерием, определяющим размер заработной платы, считают ***возраст работника и стаж работы в компании***. Однако в последние десятилетия все большее значение стали приобретать квалификация и эффективность труда. Результаты анализа 1618 японских компаний[34] показали, что:

– 10,8% компаний заменили традиционную систему пожизненного найма и соответствующую ей систему оплаты труда на оплату по результатам;

– 56,8% компаний придерживаются принципов пожизненного найма и повозрастной оплаты труда;

[34] Матрусова Т.Н. Японская система управления трудом в условиях глобализации. / Труд за рубежом, № 1, 2005, с. 13-14.

– 32,4% компаний, придерживаясь принципов пожизненного найма, реформируют систему оплаты труда, поощряя индивидуальные результаты.

Индексация зарплат

Большинство организаций регулярно корректируют оплату работников. Такие корректировки могут быть связаны с общим изменением ставок заработной платы. Периодические корректировки заработной платы производятся с учетом роста стоимости жизни и изменений в оплате, осуществляемых другими работодателями за ту же работу. В противоположность повышению зарплаты за заслуги, индексация зарплат в связи с инфляцией дает одинаковое и одновременное процентное повышение заработной платы каждому работнику, независимо от эффективности его работы.

Уровень инфляции можно определить по данным Госкомстата. Ряд крупных фирм (*PepsiCo, Coca-Cola, Nestle*, «Вымпелком» и др.) пользуются другим источником – исследованиями Института сравнительных социальных исследований (CESSI). Эта независимая организация рассчитывает индекс стоимости жизни, исходя из определенного набора потребительской корзины.

Согласно исследованию *PricewaterhouseCoopers*, объектом которого стали работающие в России фирмы, 43% компаний регулярно индексируют зарплаты в связи с повышением стоимости жизни.

Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

Первая группа – ***доплаты, носящие стимулирующий характер***. Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – ***доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы***:

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

Дифференцированный подход к оплате работников

Вряд ли работники, выполняющие сходную работу в компании, имеют абсолютно одинаковые рабочие показатели. Кто-то работает лучше, а кто-то хуже. Тот факт, что работа и тех и других, «в целом», отвечает установленным требованиям, часто является основанием, чтобы платить одинаково. При этом особенно чувствительны к такой «уравниловке» в оплате лучшие работники. Какой смысл прикладывать дополнительные усилия в работе, проявлять инициативу, если это никак не оценивается и не поощряется?

Не надо быть крупным теоретиком в вопросах мотивации труда, чтобы понять, что дифференцированный подход в оплате положительно влияет на отношение работников к труду в организации и на их трудовые результаты. Вознаграждение за труд должно достаточно чутко реагировать на те различия в трудовом вкладе,

который компания получает от хорошего, среднего или от плохого сотрудника. Человек работает лучше, если видит, что организация справедливо оценивает его работу.

С этой целью многие организации используют «вилки» зарплат для каждой должности. Вилки устанавливают верхнюю и нижнюю границы зарплаты, которую организация готова платить за типовые работы по данной должности. Средняя ставка соответствует средней зарплате для служащих, выполняющих данную работу. Диапазоны ставок соседних должностных окладов обычно перекрываются.

Для пояснения сказанного приведем пример вилок зарплат для разных должностей (цифры приведены лишь как иллюстрация).

Таблица 8-2

Примеры вилок должностных окладов

Должность	***Минимальная зарплата, руб.***	***Средняя зарплата, руб.***	***Максимальная зарплата, руб.***
Директор магазина	25 000	32 000	39 000
Начальник отдела	16 500	23 250	30 000
Старший продавец	12 640	15 010	17 380
Продавец	10 900	12 800	14 700
Кассир	9 720	11 260	12 800
Грузчик	8 840	10 170	11 500

В западных компаниях уровень зарплаты сотрудника (минимальный, средний или максимальный) устанавливается в зависимости от результатов оценки его работы за год.

Зарплаты при наборе служащих. Руководствуясь вилками должностных окладов для сотрудника, не имеющего опыта работы в должности, на которую он претендует, компания может предложить минимальный оклад для данной должности. Другому человеку, имеющему большой опыт работы, может быть установлен более высокий начальный уровень зарплаты,

Повышения зарплаты. Повышения зарплаты могут производиться согласно принятой в компании практике, до тех пор, пока зарплата не достигнет максимума для данной должности. Работники, оплачиваемые по максимуму, не имеют перспектив повышения заработной платы в рамках данной должности. Дальнейшее повышение зарплаты возможно только в рамках более высокой должностной позиции или за счет переменной части заработной платы, увязанной с профессиональной успешностью сотрудника.

Грейдинг

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.

Основополагающим принципом грейдинга является вознаграждение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за место должности в организационной иерархии или результаты, достигнутые по итогам года или квартала. В компаниях, использующих систему платы за знания, хорошо образованные и высококвалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, могут получать более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Рост заработной платы увязывается с уровнем квалификации, качеством работы, числом выполняемых заданий и т.п. Доплаты за знания и компетенции ориентируют сотрудников на саморазвитие и активное участие в корпоративных обучающих программах, что должно обеспечивать постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации.

В компаниях Германии при отнесении рабочих и работ к различным группам по оплате труда (разрядам) используется аналитическая оценка работ, включающая до 20 факторов. Среди них главными являются: предъявляемые работой требования к знаниям и

образованию, ответственность, физическая и психическая нагрузка, условия труда на рабочем месте. Каждый фактор оценивается в баллах, определяются удельные веса факторов, и на этой основе выводится интегральная оценка.

В компании *IBS*, занимающейся консалтингом и развитием IT, люди, которые работают на одной и той же должности, например должности менеджера проектов, могут получать разную зарплату в зависимости от их грейда. Уровень оплаты определяется опытом, нагрузкой, ответственностью задания. Система работает и в обратную сторону: сотрудники с одним и тем же грейдом (и зарплатой) могут занимать разные должности — например, эксперт и начальник отдела. В компании вполне возможна ситуация, когда подчиненный находится на более высоком грейде, чем руководитель, и, соответственно, получает более высокую зарплату. Это значит, что он уникальный специалист, ценность которого для компании чрезвычайно высока.

В компании "Вымпелком" действует система, включающая 11 грейдов (11-й уровень — у генерального директора). Определяющим фактором является влияние данной должности на операционную деятельность компании. Например, для должности инженера выстроена внутренняя шкала зарплат: минимум составляет 70% от рыночной цены, максимум — 130%. Сколько будет получать инженер в "Вымпелкоме" — 70% или 130%, зависит от его образования, квалификации, опыта, стажа работы в компании и по профессии[35].

Опыт лучших компаний

Разрядная система оплаты труда в компании *DHL*[36]

В российском филиале *DHL* принята такая же система, как и в штаб-квартире, – разделение зарплаты на две части: основной оклад и премию.

Первая часть – неизменна. Вторая может быть модифицирована в соответствии со стараниями работника.

[35] Дагаева А. Каждому по способностям. К чему приводит зарплата по грейдам. http://www.neims.biz/nw/text1.php?nt=248

[36] Обухова Н. Эксперимент на людях / Секрет фирмы, № 4, 2003.

Это является гибким инструментом управления персоналом и мотивации для повышения качества. В отделе кадров компании *DHL* создана своя система точного расчета премии.

«Многие руководители выступают против разрядной системы, аргументируя свое мнение тем, что она слишком сложна, потому что нужно постоянно пересчитывать переменную – премию, - сказала Елена Петрова. – На мой взгляд, такой негативный подход в корне неверен. Зарплата предназначена для определенной должности, т.е. выполнения определенных обязанностей, но люди работают по-разному. За соблюдение стандарта, перевыполнение норм и образцовую работу сотрудник получает премии и дополнительные бонусы».

Елена Петрова, менеджер компании, рассказала, что в своей работе постоянно использует отчеты компаний *Hay-Group* и *PricewaterhouseCooper*, которые позволяют ей быть всегда в курсе среднестатистических зарплат на российском рынке труда и преодолевать субъективность при оценке труда и формировании компенсационных пакетов.

После получения статистической информации работа кадровиков по вычислению компенсации для сотрудников делится на три этапа:

- написание подробных должностных инструкций для каждого рабочего места (или типовой инструкции для группы работников одного отдела) с указанием ресурсов и условий, в которых будет трудиться человек, выполняющий эти обязанности;
- анализ факторов, характеризующих каждую должность и критерии оценки: что считать нормой, а что недоработкой. Ключевые факторы – степень ответственности, уровень квалификации и образования, производительность труда, степень умственного и физического напряжения и др. Для объективной оценки созданы матрицы баллов, а затем производится распределение баллов по уровням и позициям;
- распределение зарплаты по разрядной системе в соответствии с построенной разрядной сеткой для

должности и системой баллов, полученных каждым работником за реальную работу.

Елена Петрова признала, что эта система требует больших временных затрат. Зато сотрудники DHL видят реальную зависимость между их усилиями и получаемой компенсацией, поэтому производительность труда растет и в итоге оборачивается большой прибылью.

ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Наряду с «твердым» жалованием либо почасовой оплатой труда часто используются гибкие формы оплаты на основе индивидуальной квалификации и личного трудового вклада.

Переменная часть заработной платы устанавливает соответствие между уровнем оплаты и вкладом работников и рабочих команд в общий успех организации. Достоинства использования переменной части оплаты труда состоят, прежде всего, в установлении непосредственной связи между результатами работы и размером вознаграждения. Это стимулирует работника на достижение более высоких результатов. Для организации использование переменных систем означает, что одна из важнейших составляющих ее издержек – затраты на рабочую силу – изменяется в зависимости от объемов производства, что, естественно, снижает степень финансового риска.

Переменная часть может составлять от 20 до 80% от общей суммы зарплаты, получаемой работником. У тех категорий персонала, чью индивидуальную результативность установить трудно и чья задача преимущественно состоит в обеспечении бесперебойного функционирования тех или иных бизнес-процессов (секретари, сотрудники службы безопасности, бухгалтеры, специалисты отдела человеческих ресурсов и т.п.), должны быть больше оклады. Те категории персонала, чья результативность легко может быть установлена и чьи рабочие результаты поддаются количественной оценке и измерению (станочники, продавцы, водители и т.п.), могут иметь высокую переменную часть.

Увеличение переменной части можно использовать и как инструмент достижения тактических целей. Например, если компании важны быстрые результаты, то стимулировать их достижение можно как раз увеличением доли премиальных выплат, то есть переменной части.

Например, в «Московских окнах» оклад замерщика – это составляющая, отражающая уровень его профессиональной компетенции. Разработана квалификационная сетка, согласно которой самые опытные и высококвалифицированные замерщики, выполняющие самые сложные замеры, получают более высокий оклад. Однако основную часть заработной платы замерщика составляет переменная часть, увязанная с результатами труда.

Сдельная оплата труда

Самая простая система оплаты — ***сдельная система***. Принцип сдельной оплаты прост – за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированную оплату. Основное преимущество этого типа оплаты — ее легко понимают и принимают работники.

Системы, в которых оплата изменяется в зависимости от производительности. В качестве примеров можно привести две системы: Тейлора и Меррика.

Система Тейлора призвана стимулировать высокую производительность труда, поэтому в ней установлены две сдельные ставки. Для уровня производительности, соответствующей установленной норме либо не доходящей до нее, устанавливается соответствующая ставка. При превышении нормы работник оплачивается по повышенной ставке.

Система Меррика попыталась преодолеть один недостаток тейлоровской системы: она не делает различий между действительно плохо работающими и работниками, выполняющими установленную норму или почти выполняющими ее. То есть фактически в системе Тейлора выполнение нормы (кстати, нормы были до-

вольно напряженными) рассматривалось так же, как и ее недовыполнение. Поощрялось, стимулировалось лишь перевыполнение плана, и мотивация «нормально» работающих страдала. В системе Меррика устанавливается три ставки сдельной оплаты труда: высокая — для производительности, превосходящей 100 % нормы; средняя — для производительности от 83 до 100 % нормы; и низкая — для производительности меньшей, чем 83 % нормы. В табл. 5-2 приведен условный расчет зарплаты по этим двум системам.

Таблица 8-3

Системы Тейлора и Меррика

Производительность (шт. в час)/% нормы	***Система Тейлора***		***Система Меррика***	
	Ставка за единицу	***Оплата***	***Ставка за единицу***	***Оплата***
7 (70%)	50 р.	350 р.	50 р.	350 р.
8 (80%)	50 р.	400 р.	50 р.	400 р.
9 (90%)	50 р.	450 р.	60 р.	540 р.
10 (100%)	50 р.	500 р.	60 р.	600 р.
11 (110%)	70 р.	770 р.	70 р.	770 р.
12 (120%) и более	Расчет по той же ставке, что и для 11 единиц			

Норма выработки: 10 штук в час

Повременная сдельная система устанавливают нормы времени на выполнение определенных видов работ (нормо-часы). Эти нормы определяют с помощью традиционных методов нормирования труда. Почасовые нормы лучше подходят для операций с долгим временным циклом и нерегулярных видов работ, требующих многих навыков.

Сегодня довольно часто можно слышать негативные оценки в адрес сдельной оплаты труда. Ниже приведены результаты опроса западных экспертов относительно того, как сдельная оплата отражается на отношении к труду и на рабочих результатах персонала.

Таблица 8-4

Мнение экспертов относительно влияния сдельной оплаты на работу персонала[37].

Сдельная оплата	*Да, %*	*Нет, %*
Для многих сотрудников послужила причиной добиваться большего, чем от них требовалось	15	79
Привела к тому, что многие сотрудники выполняли работу на высоком уровне	14	77
Помогла повысить качество работы многих сотрудников	10	82
Привела к росту количественных результатов работы многих сотрудников	22	71
Сделала многих сотрудников более заинтересованными в своей работе	12	79

Приведенные в таблице данные показывают, что подавляющее большинство экспертов негативно оценивает тот вклад, который сдельная оплата труда вносит в повышение трудовой мотивации, качества и производительности труда персонала, хотя при этом довольно большой процент экспертов дает и положительные оценки этой формы оплаты.

Характерно, что опрос самих работников относительно того, как сдельная оплата труда влияет на их рабочее поведение, на их трудовую мотивацию и на результаты труда, дает результаты, аналогичные тем, которые были получены при опросе экспертов. Ниже приведены результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue* относительно того, как сказалась на их мотивации сдельная оплата труда.

[37] По: Ричард Уильямс. Управление деятельностью служащих. – СПб.: Питер, 2003, с.179.

Таблица 8-5

Результаты опроса сотрудников компании *Inland Revenue*[38]

Сдельная оплата привела к	Да %	Нет, %
Улучшению качества работы	12	80
Увеличению объема проделанной работы	14	78
Более упорной работе	9	71
Перевыполнению планов	21	70
Поддержке деятельности на высоком уровне	27	63
Совершенствованию приоритетных направлений работы	22	64
Проявлению большей инициативы	27	61
Более эффективному общению	9	68
Большему вниманию к коллегам по работе	14	63

Кроме того, сдельным системам оплаты свойственны и другие недостатки. Прежде всего, большие проблемы с качеством продукции при сдельной оплате, конфликты вокруг плановых заданий, расценок и оценок трудового вклада.

Для определения, какой системе оплаты – сдельной или повременной – отдать предпочтение, следует исходить из тех требований, которые данная работа или профессиональная деятельность предъявляет к работнику.

Таблица 8-6

Выбор системы оплаты труда в зависимости от особенностей работы[39]

Требования к работнику	Предпочтительная система оплаты труда
Необходимость увеличить выработку, перевыполнить установленные нормы, плановые задания	Сдельная

[38] Там же, с.179.

[39] Иванов Ю.В,.Белова С.В, Корнеева Е.С. Комплексный подход к оценке рабочих мест. – Управление персоналом, № 1-2, 2004, с.110.

Необходимость сохранения выработки на установленном оптимальном уровне	Повременная
Степень механизации труда: Аппаратурная Автоматизированная Машинная Машинно-ручная Ручная	 Повременная Повременная Сдельная, повременная Сдельная Сдельная
Наличие обоснованных норм выработки и учета их выполнения	Сдельная
Высокие требования к качеству продукции	Повременная

Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуг Таким образом работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе. и. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел.

Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принципы начисления премий могут различаться, но конечная цель – увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии.

Бонусы для работников, особенно когда они связаны с объективными

индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений. Премия обычно выплачивается при достижении определенных показателей (производительность труда, продажи, качество, привлеченные клиенты и т.п.). В основе бонусных планов могут лежать показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручки, объема выпуска, затрат на единицу продукции.

Премия может выплачиваться по итогам работы отдельного работника, подразделения или всей организации за определенный период времени (месяц, квартал, год), по итогам аттестации или после завершения определенной работы (проекта). Все чаще в качестве основы для принятия решений о премировании сотрудников выступает повышение уровня профессиональных знаний и профессиональных навыков.

В больших корпорациях годовой бонус обычно привязывают к трем показателям: успехам компании, успехам подразделения и результатам сотрудника. Каждому из показателей могут присваиваться весовые коэффициенты. «Если компании важнее мотивировать командную работу, в формуле увеличивают вес достижений компании, – поясняет Ирина Савицкая, директор службы по работе с персоналом «Cargill Россия». – Философия бонуса может быть пересмотрена, когда компания переходит из одной фазы развития в другую либо когда меняется стратегия компании».

Премирование по итогам периодической оценки результатов работы сотрудника

Система периодической оценки работы персонала, главная задача которой — анализ соответствия проделанной работы целям, поставленным перед каждым сотрудником, – обеспечивает объективные критерии для премирования работников.

Развитием этого принципа может стать система KPI (key performance indicators – ключевые индикаторы исполнения) – определение ключевых показателей, по которым измеряется эффективность работы сотрудников. Например, для директора по продажам это может быть размер клиентской базы, маржинальный доход, объем продаж. Планы работы для сотрудников устанавливаются по каждому из KPI.

Основные показатели деятельности группируются по четырем направлениям: финансовые показатели (например уровень доходности), маркетинговые показатели (например доля рынка), внутренние бизнес-процессы (например создание новых продуктов), обучение и рост (например совершенствование навыков). Бонусный план должен устанавливать зависимость вознаграждения не только от достижения целевого значения, но также и от улучшения результатов по сравнению с предыдущим периодом.

Система расчета бонусов (премий) аналогична рассмотренной выше системе Меррика. Основными элементами бонусного плана являются пороговое, целевое и предельное значение результативности сотрудника, в соответствии с которой будет выплачиваться минимальный, целевой или предельный бонус. Сначала устанавливается целевое (плановое) значение результативности – те показатели, которые должны быть достигнуты сотрудником в соответствии со стратегией, планом или бюджетом компании. За достижение целевого значения показателя сотруднику выплачивается целевое значение бонуса. Целевое значение показателя деятельности и целевое значение бонуса являются базой, на основе которой рассчитываются, соответственно, пороговое и предельное значение показателя деятельности, минимальная и предельная величина бонуса.

При этом для каждой цели может быть установлен определенный коэффициент, отражающий ее значимость по отношению к другим целям. Например, объем продаж – 40%, удовлетворенность покупателя – 30% и т.п. Чем больше вес целевого показателя, тем больший вклад данный показатель вносит в расчет бонуса.

Таблица 8-7

Пример расчета бонуса региональному менеджеру в компании «Рольф»

Иванов	***План***	***Результат***	***Выполнение плана***		***Вес***	
Продажи (шт)	501	458	0,91	1,00	40%	200
Вывоз со склада (дней)	10	14,7	1,47	0,50	40%	200
Santa Fe (шт)	37	30	0,81	0,50	20%	100
Расчет бонуса				$350,00	100%	500
				$350,00		

Расчет бонусного коэффициента

Продажи

Рез-т/план	**Коэф. бонуса**
0 - 50%	0
51 - 70	0,25
71 - 85	0,5
86 -100	1

Вывоз со склада

дней	**Коэф. бонуса**
>20	0
>14-20	0,5
>12-14	0,8
>10-12	0,9
>9-10	1
>8-9	1,1
<=8	1,2

В большинстве бонусных планов пороговое значение показателя деятельности, как правило, устанавливается на уровне 80% от целевого значения, а предельное значение - на уровне 120% от целевого значения. Достижение порогового значения показателя де-

ятельности обычно предусматривает выплату 50% целевого бонуса и 150% целевого бонуса – за достижение предельного значения показателя деятельности.

Опыт лучших компаний

В компании «ВымпелКом» по итогам аттестации определяется размер ежегодной премии и повышения зарплаты, а также составляется план развития. Марина Новикова, директор по персоналу компании, считает, что «эти результаты позволяют нам понять, насколько подразделения компании соответствуют установленным требованиям (более 50% должны получить хорошие оценки)».

Материальное стимулирование по итогам реализации проекта

Премирование сотрудников по результатам выполнения проекта представляет простую и понятную систему стимулирования, тесно привязанную к результатам деятельности компании.

Опыт лучших компаний

Мотивация в компании *IBS*

В компании *IBS* система мотивации сведена к простому и понятному принципу проектного учета.

Вся деятельность компании *IBS* состоит из проектов — не являются исключением ни HR, ни другие административные подразделения. У каждого проекта свой бюджет, проектная команда и проектный премиальный фонд. При распределении этого фонда учитываются не индивидуальные особенности членов команды, а их вклад в реализацию проекта. Таким образом, в систему мотивации включены все сотрудники компании, и залог их успеха — правильно построенная система проектного учета. В начале работы над проектом каждый член команды должен знать свои функции, а в конце руководитель выставляет оценки за проделанную работу.

Величина проектной премии зависит, во-первых, от типа проекта (метод формирования премиального фонда), и, во-вторых, от доли участия каждого сотрудника (метод распределения премиального фонда). Доля участия вычисляется аналогично коэффициенту трудового участия, активно использовавшемуся в советские времена.

Эти методы могут быть разными для разных групп сотрудников, а также в различные моменты жизни компании. Система премирования является приложением к ежегодному бизнес-плану и содержит системное описание принципов, по которым выдаются премии.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты, на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудникам, владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Многие компании концентрируют внимание на выявлении и поощрении своих наиболее ценных сотрудников. В сети гостиниц *Marriott* не так давно был введен новый план стимулирования. Теперь премии за хорошую работу получает меньше работников, но те, которые их получают, получают действительно много. Другой пример – программа «Розовый Кадиллак» в компании *Mare Key Cosmetics* для сотрудников, добившихся особо высоких результатов.

К этой категории можно также отнести премии сотрудникам, уход которых очень нежелателен для компании.

В некоторых компаниях установлены премии:

- за самого трудного клиента месяца;
- за возвращение недовольного клиента;
- за переманивание клиента от конкурентов;
- за участие в акции, влияющей на продажи;
- за увеличение контракта у старого клиента;
- за помощь новичку заключить первый контракт;
- за успешную продажу непопулярного товара.

Премии Санкт-Петербургской IT-компания *Digital Design* начисляются по сумме баллов: кроме причастности к успешному проекту, они даются за работу со стажером, участие в проведении экспертизы, тестировании и проч.

В некоторых компаниях премия выплачивается за производство новой продукции. Так, в фирме *Siemens* для всех отделений установлено, что не менее 25% объема продаж должно приходиться на новую продукцию, которая не производилась пять лет назад. Схожая программа действует и в компаниях *3M* и «Хьюлетт-Паккард».

Рекомендации для руководителей

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ ПРЕМИРОВАНИЯ

Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Например, если рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, он участвует в ежемесячной лотерее с ценными или не очень дорогими призами.

Своевременность является решающим фактором в мотивации работников. Награда, будь то простая благодарность или денежная выплата, должна последовать

как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Важно, чтобы реакция была быстрой.

Размер вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия. Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до установленного уровня. При превышении этого уровня вводится схема, когда высокие результаты поощряются особо.

Система премирования должна удовлетворять потребность сотрудников в уважении и признании. Премия должна показывать сотрудникам, что они добились высокого результата, который руководство заметило и оценило. При этом размер премии должен отражать значимость вклада сотрудника в дела организации.

Большинство схем премирования, используемых российскими компаниями, многокомпонентны: в одной фирме могут уживаться как сложные бонусные программы, так и простейшее премирование по результатам текущей деятельности. Для разных категорий сотрудников в одной организации могут применяться совершенно разные премиальные системы. Для специалистов разрабатывается одна, для рабочих – другая, для топ-менеджмента – третья. Так, премирование текущей деятельности удобно для сотрудников, чья личная эффективность напрямую не влияет на показатели компании (например, бухгалтеров). Для сотрудников «центров прибыли» (топ-менеджеров, ведущих специалистов, сейлз-менеджеров) больше подходят бонусные схемы или премирование за достижение высоких результатов.

Джек Стэк, президент компании *SRC*, описывает те правила, которых придерживается его компания для поддержания стимулирующей роли премиальных выплат:

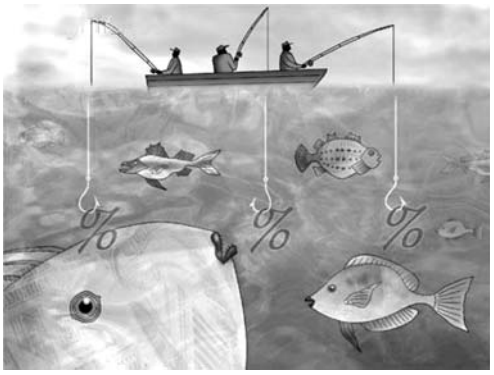
⇨ Для начального этапа выбирайте самый низкий премиальный уровень, который будет гарантировать компании стабильную работу. Все должны понимать, что главное – это благополучие компании.

⇨ Проследите, чтобы людям доставалась значительная часть дополнительных прибылей, полученных в результате реализации плана премиальных выплат.

⇨ Выплачивайте премии достаточно часто, чтобы поддерживать у людей постоянный интерес к достижению высоких рабочих показателей (например, не реже одного раза в три месяца).

⇨ Начинайте с небольшого премиального фонда, и пусть он растет на протяжении всего года. Тогда у людей будет и возможность, и стимул достигнуть к концу года всех поставленных целей и заработать крупную премию.

Участие в прибыли



Участие в прибылях – это система, при которой между работникам компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию. Эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения или как групповые. В первом случае сотрудник при хорошем выполнении своей работы получает определенный процент прибыли, во втором случае оплата работников увязывается с результатами деятельности компании или отдельного подразделения.

Участие в прибылях используется как фактор повышения заинтересованности сотрудников в успехе организации. Руководство компании определяет премиальный фонд, который впоследствии распределяется между сотрудниками. При этом критерии рас-

пределения могут быть различными. Японские компании предпочитают выплачивать одинаковое вознаграждение всем своим сотрудникам, вне зависимости от величины базовых окладов. Американские и западноевропейские организации увязывают величину бонусов с ролью сотрудника в организации и величиной его заработной платы.

Рассказывает Сэм Уолтон, создатель крупнейшей розничной сети *Wal-Mart*[40]:

Поначалу «...рядовым сотрудникам мы не предлагали ничего особенного – просто почасовую оплату, и, похоже, на тот момент наши ставки были самыми низкими... Тогда меня интересовало лишь повышение прибыльности, а до остального мне дела не было. Сейчас я очень жалею об этом».

«Едва мы начали экспериментировать – обращаться с сотрудниками как с партнерами, то сразу же увидели огромный потенциал этой инициативы, поняли, что таким образом можно совершенствовать бизнес в целом. Сотрудники тоже быстро осознали, что им выгодно, когда дела компании идут все лучше и лучше.

В 1971 году мы сделали первый серьезный шаг: исправили мою крупную ошибку прошлого года и запустили схему участия в прибыли всех партнеров. Думаю, что по нескольким причинам я могу гордиться этим больше всего. Участие в прибыли стало тем самым пряником, за которым потянулась вся компания. Это право могли получить все, кто состоял у нас в штате не меньше года и отрабатывал в год минимум 1000 часов. Рассчитывая рост доходов, мы прибавляем процент к зарплате каждого участника программы – эту сумму он сможет забрать, уходя из компании – в виде денег или акций *Wal-Mart*. В нашей схеме нет ничего необычного. Я горжусь не столько схемой, сколько тем, как мы ее воплотили. За последние десять лет благодаря ей зарплаты увеличились в среднем на 6%. Например, в прошлом году мы

[40] Sam Walton. Made in America: My Story. NY: Doubleday, 1992, P. 127-128.

выплатили 125 млн. долларов. Теперь люди, которые управляют участием в прибыли, в их числе партнерский комитет, год за годом вкладывают средства фонда главным образом в акции *Wal-Mart*. Это не только повышает общее благосостояние, но и увеличивает денежные средства на счетах многих сотрудников компании».

Недостатком систем участия в прибылях, подобных используемой в *Wal-Mart*, является опасность пренебрежения долгосрочными целями, поскольку ориентация на получение немедленной прибыли может приводить к снижению прибыли в будущем.

В компании «Линкольн Электрик» попытались обойти этот недостаток. Ежегодно «Линкольн Электрик» выплачивает 6% дивидендов по обычным акциям. Затем Совет компании определяет ту сумму, которая будет инвестирована на будущее. Остаток, выплачиваемый всем работникам, варьирует от 20% от уровня зарплаты или оклада до 120%.

Примерно такой же схемы придерживается компания *Xerox*. Сотрудники компании отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при хорошей работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Корпорация *Dupon* использовала еще более сложную систему, при которой вознаграждение выплачивается по итогам выполнения программы, рассчитанной на 3-5 лет. Участие в этой программе добровольное, и участник программы отчисляет в особый фонд 6% своего годового заработка. При 100% выполнения плана эти 6% возвращаются работникам, при выполнении плана на 125% дополнительно выплачиваются 6% заработка, если плановые показатели выполняются на 150%, то дополнительно выплачивается уже 12% годового заработка. При выполнении плана менее чем на 80% участники программы теряют свои 6%, ранее отчисленные в премиальный фонд.

Для западных компаний участие в прибылях в той или иной форме является широко распространенной практикой. В Рос-

сии тоже начинают использоваться системы участия в прибылях. Например, в компании «ВымпелКом», если прибыль компании превышает плановые показатели, ее часть распределяется между сотрудниками в соответствии с вкладом каждого в работу. Это мотивирует людей не только на достижение общих целей, но и на увеличение своего вклада в общие проекты.

Участие в акционерном капитале

На Западе большое распространение получило поощрение работников опционами на акции компании – опционные планы.

Совет директоров компании может принять решение о предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо предоставляет ему право приобрести пакет акций оговоренного размера. Программы предоставления опционов на акции — это специальный механизм, с помощью которого служащие компании приобретают право покупки акций своей компании по фиксированной цене в течение определенного опционного периода. Иными словами, компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной льготной цене. Если к сроку реализации опционов компания достигнет установленных плановых показателей в основной сфере деятельности, то сотрудник, реализуя свои опционы, выкупает акции и получает доход от роста капитализации компании. Такой метод вознаграждения устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и одним из важнейших показателей успеха компании – курсом акций корпорации.

Главной целью реализации опционных программ является мотивация труда персонала компании и, прежде всего, ее руководящего состава. Сотрудники становятся непосредственно заинтере-

сованными в повышении курса акций, а следовательно, в увеличении рыночной ценности компании не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Как правило, реализация опционов растягивается на 3-5 лет с тем, чтобы удержать сотрудника в компании.

В середине 2000 г. корпорация *Microsoft* выпустила 70 000 000 акций по цене 66,25 долларов, в тот момент по цене закрытия. Эта цена была значительно ниже цены многих опционов, выданных в прошлом. Ее целью было мотивировать работников направить усилия на рост курса акций.

Опционы на акции собственной компании были особенно популярны в 90-х годах в США. Многим они помогли разбогатеть: например, в декабре 1997 г. Майкл Айзнер из Disney закрыл опционы на сумму, превышающую совокупную зарплату 500 ведущих исполнительных директоров Великобритании. Крупнейший держатель акций второй после *Microsoft* софтверной корпорации, директор и совладелец *Oracle* Ларри Эллисон в 2001 финансовом году заработал 706 млн долл. на реализованных опционах на акции. При этом у него еще осталось 47,9 млн. опционов на 497,6 млн. долл. В 2000 г. Эллисон получил 40 млн опционов и зарплату в 208 тыс. долл.

Внимание – проблема!

В одном из самых дорогих городов Силиконовой долины — Атертоне — сейчас практически нет доступных домов, а цены сильно превышают средние по Долине. Причина? У сотрудников Google (а головной офис Google находится по соседству) подошел срок погашения первых опционов, и на банковские счета посыпались миллионы. Для Google резкое обогащение «гуглеров», однако, стало выходить боком: решив материальные проблемы, многие сотрудники стали терять стимул к труду. Из Google за прошедший год ушел вице-президент и немало рядовых сотрудников. Последней потерей стал знаменитый повар Grateful Dead — роскошной

бесплатной кормежке в Гугплексе приходит конец. Повар тоже имел опционы[41].

Традиционно в крупных компаниях фондовые опционы предлагались только управляющим высшего звена. Однако в середине 90-х годов опционные программы стали использоваться и на более низких уровнях организационной иерархии.

Опционные программы выглядели очень привлекательными, и они действительно сделали миллионерами многих американцев. Особенное распространение опционные программы получили в небольших интернет-компаниях, которых в конце 90-х возникло великое множество. Люди соглашались на невысокие заработные платы при условии участия в таких программах. Однако к 2000 году бурный рост для многих интернет-компаний сменился банкротством (кризис Dot-com), обесценив большинство опционов. И хотя некоторые компании (особенно это характерно для компаний, работающих в сфере информационных технологий с численностью персонала менее 100 человек) предлагают своим сотрудникам щедрые опционы, рассчитывая на рост курса своих акций, все же сотрудники склонны искать скорее высокую зарплату, чем сказочное, но маловероятное богатство.

Массовое распространение опционов сыграло отрицательную роль, послужив катализатором крупных корпоративных скандалов в США в начале XX столетия. Руководители некоторых фирм шли на искажение финансовой отчетности компаний ради роста цены акций, и исполнение опционов сопровождалось получением огромных вознаграждений, не связанных с реальными показателями деятельности компаний и даже приводящих компанию к краху.

Самым известным примером такой нечестной практики является скандал вокруг крупнейшей энергетической компании США

[41] Амосов Ю. Рождение новых Google // Эксперт, № 22, 2005, с. 65.

Enron. В период с 1990 по 2001 гг. рыночная капитализация этого монстра поднялась с $3,5 млрд. до $55 млрд. Однако рост был достигнут не благодаря кропотливой работе по управлению активами, а лишь за счет финансовых махинаций. Продав в тот момент принадлежавшие им акции, руководители *Enron* получили огромные деньги. Когда же правда вышла наружу, акции компании обесценились, и многие сотрудники, рассчитывавшие на более чем обеспеченное будущее, остались ни с чем.

После этих скандалов технологические фирмы стали более осторожно относится к опционам.

Опционные программы в российской практике

Опционы – это инструмент, использование которого в настоящее время в российских условиях очень ограничено. Стимулировать своих сотрудников опционами могут лишь те компании, которые либо уже котируются на фондовом рынке, либо собираются выходить на фондовый рынок. Опционы может использовать компания, акции которой имеют хождение на рынке, и когда ее акционеры заинтересованы в том, чтобы повысить ее капитализацию. Если фирма благополучно развивается, но не собирается выходить на фондовый рынок, то опционные программы ей не доступны.

Первопроходцами стали российские компании, ориентированные на западный фондовый рынок. Дальше всех продвинулись нефтяная компания «ЮКОС» и оператор сотовой связи «ВымпелКом». «ЮКОС» еще в 1998 г. реализовал первую опционную программу, которая охватила более 1000 его руководителей, включая руководителей среднего звена. Опционы были исполнены уже через год. В дальнейшем ЮКОС планировал наделить опционами еще 1500 своих сотрудников, в том числе инженеров и даже рабочих. Для этого проекта компания выделила до 85 млн. акций (3,8% от выпущенных). Однако события, последовавшие несколько лет спустя, перечеркнули все эти планы.

В «ВымпелКоме» программа начала действовать позже. Распространялась она только на представителей высшего руководства. Здесь при реализации опциона акции оставались в собственности компании, а обладатель опциона получал лишь доход от роста котировок акций. Первая выплата должна была быть через год, но за один раз можно получить прибыль не более чем от трети акций. Для обеспечения опционной программы компания «ВымпелКом» выкупила на нью-йоркской бирже некоторое количество своих акций.

Интересная опционная программа проводилась в IT-холдинге *IBS*. На момент начала ее осуществления акции холдинга еще не котировались на организованных торговых площадках. Однако в конце 2000 г. и в августе 2001 г. среди более чем 30% сотрудников компании были распределены уже два транша опционов. С каждым из владельцев опционов был подписан контракт, определяющий условия получения прибыли в случае выхода компании на фондовый рынок.

В конце 2002 г. была завершена опционная программа ОАО "Татнефть" по размещению 9,3 млн. акций среди руководства компании по цене намного ниже рыночной. Тогда же Совет директоров ОАО "Объединенные машиностроительные заводы" принял решение о старте с 2003 г. опционного плана для высшего руководства компании. Об опционах на акции задумывались РАО «ЕЭС России» и ОАО «Газпром». Однако опционные программы этих двух российских компаний-монополистов пока не реализованы.

Пока же в целом в российской практике использование опционов для мотивации как представителей высшего руководства, так и других категорий сотрудников компании можно считать скорее исключением.

Интересно отметить, что западные инвестиционные фонды охотнее приобретают акции тех компаний, которые используют опционные программы в качестве средства для стимулирования сотрудников, поскольку этот факт говорит о том, что компания динамично развивается и стремится удержать у себя наиболее перс-

пективных руководителей. Помимо этого инвесторы справедливо рассчитывают на повышение показателей компании, выпускающей опционы, что обусловлено прямой заинтересованностью сотрудников в росте своей компании.

* * *

Подводя итог рассмотрению опыта использования финансовых стимулов, следует указать на необходимость дифференцированного подхода в применении рассмотренных инструментов. В каждом конкретном случае будут различаться и содержание деятельности персонала, и финансовые возможности компании, и задачи, решаемые руководством.

Кроме того – и это самое важное – определяющее значение будут иметь позиции высшего руководства в отношении использования тех или иных подходов.

ГЛАВА 9.
ЛЬГОТЫ И СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников. Например, *General Motors* так много тратит на льготы, что недавно ее стали называть «компания – поставщик пенсий и медицинских услуг, которая также производит машины».

В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от страны, отрасли или категории персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников.

Чаще всего компании предлагают своим сотрудникам следующие льготы:

- служебный автомобиль или доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;

- медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;
- частичная или полная оплата мобильного телефона;
- оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.);
- скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников;
- бесплатные обеды, доплаты на питание, оплаченные компанией чай, кофе, печенье, минеральная вода.

Некоторые компании добавляют следующие льготы:

- гибкий рабочий день;
- беспроцентные ссуды;
- предоставление жилья за счет компании;
- путевки в санатории и дома отдыха;
- пенсионные планы;
- частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей.

Часто социальные программы основаны на особых отношениях компании с провайдером услуг, что дает возможность обеспечивать низкие цены на предлагаемые льготы. Например, по этой схеме сотрудники *IBS* могут застраховать жизнь, машину, недвижимость, получить ипотечные кредиты, скидку в фитнес-клубе и так далее. Кроме того, представители компаний-провайдеров приезжают в офис компании, давая возможность сотрудникам сэкономить время.

Медицинское страхование сотрудников и членов их семей

На Западе работодатели уже давно оценили обоюдную выгоду, которую получают от медицинского страхования членов семьи сотрудников сами работники и организация, и активно внедряют его в своих компаниях. Страховые схемы заняли прочные позиции и в российских компаниях, став составной частью социальных пакетов и важным фактором мотивации персонала. Наибольшей популярностью пользуются медицинское страхование и страхование жизни сотрудников. В последние годы все чаще начинает встречаться еще одна форма корпоративного страхования - страхование членов семей сотрудников компании. Чаще всего речь идет о платном медицинском страховании.

Договор на медицинское страхование может включать различные услуги. Как правило, во всех случаях семьи сотрудников прикрепляются к одному или нескольким медицинским учреждениям, обеспечивающим качественное амбулаторное и стационарное обслуживание.

В последнее время популярными становятся услуги семейных докторов. Такая практика избавляет их от необходимости посещать лечебные учреждения в сравнительно легких случаях. Также договор медицинского страхования может предусматривать льготное приобретение членами семей сотрудников компании лекарств и медицинского оборудования.

Медицинское страхование повышает лояльность сотрудников и положительно сказывается на производительности их труда.

Пенсионное страхование

Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Одной из таких возможностей является пенсионное страхование.

Все больше компаний осознают преимущества введения такой схемы страхования, выгодной как персоналу, так и работодателю. Для сотрудников это возможность обеспечения достойного уровня жизни после выхода на пенсию. Для компании – возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя.

Для иностранных компаний наличие такой формы социального обеспечения сотрудников — распространенное явление. Дополнительное пенсионное страхование появилось на российском рынке совсем недавно, однако его популярность быстро растет, и многие компании уже планируют их на будущее.

В настоящее время российские компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

- При пенсионном страховании с установленными взносами размер будущей пенсии сотрудника зависит от накопленной до его выхода на пенсию суммы. Такая схема имеет один существенный недостаток: у женщин, в связи с их более ранним выходом на пенсию, размер накопительной части оказывается меньше, чем у мужчин.

- При пенсионном страховании с установленными выплатами работодатель берет на себя обязательство по выплате сотрудникам установленного уровня пенсии.

Некоторые компании сталкиваются с невысокой степенью заинтересованности сотрудников, особенно молодых, в пенсионных программах. Действительно, это отсроченные выплаты, и многие сомневаются, иногда вполне обоснованно, будут ли они вообще («к тому времени либо ишак сдохнет, либо падишах помрет»). Кроме того, для России это новая вещь, а все новое, как известно, идет со скрипом.

Значительное внимание в компании должно быть уделено доведению информации о пенсионных схемах до всех сотрудников.

Особого подхода требует проведение разъяснительной работы среди молодых сотрудников, для которых пенсия является весьма отдаленной перспективой. Необходимую информацию должны получить и члены семей сотрудников, ведь решение об участии в пенсионных программах, требующих ежемесячных финансовых отчислений, редко принимается единолично.

Например, в компании «3М Россия» в результате проведенной разъяснительной работы через год после начала функционирования пенсионной программы к ней присоединились более 80 % сотрудников, имеющих право на участие в ней. Примечательно, что возраст более 50 % персонала компании не превышает 35 лет.

Кредитование сотрудников

Чтобы удержать ценных сотрудников, многие компании прибегают к льготному кредитованию. Согласно исследованию компании "АНКОР" (июль 2003 г.), такая льгота была предусмотрена в социальном пакете 24% иностранных и 47% российских фирм. При этом кредитование в основном было нацелено на повышение лояльности и удержание сотрудников.

Например, в «Райффайзенбанке» сотрудникам партнерских компаний ипотечные кредиты могут выдавать под 7% годовых, тогда, как в обычной ситуации ставка равняется 12%. Похожая ситуация и с потребительским кредитованием. Если стандартная ставка составляет 14% , то сотрудники партнерских организаций могут получить ссуду и под 10%.

Иногда сотрудники получают деньги и вовсе беспроцентно. Так поступают, например, в компании "Квартет". Компания выдает ссуды на срок до двух лет. Размер ссуды колеблется от 30 000 до 300 000 руб. Генеральный директор фирмы "Квартет" Юрий Баранов уверен, что беспроцентные ссуды повышают лояльность сотрудников.

В «Голден Телеком» *х*орошего специалиста пытаются удержать, давая кредиты на покупку квартиры. В российском отделении

компании *3M* кредиты используют прежде всего как подъемные для покупки жилья. Их предоставляют талантливым менеджерам из других регионов, в которых компания остро заинтересована.

Отсутствие должного контроля при кредитовании может стать источником значительных злоупотреблений, иногда приводя к финансовым осложнениям в компании. Например, Джон Ригас, бывший глава *Adelphia Communications*, взял кредит у своей компании 3,1 млрд.долларов, что привело к банкротству одного из лидеров телекоммуникационного рынка США.

Оплата обучения

Оплата обучения является одним из эффективных способов мотивации работников. Сотрудники, получившие образование за счет работодателя, не только получают знания, которые будут способствовать реализации стратегических целей бизнеса, они становятся также более приверженными компании. Многие работодатели, не рассчитывая на лояльность сотрудников, заключают контракт с ними, по условиям которого они должны оставаться в компании на определенный срок (обычно 3-5 лет) после окончания обучения. Так компании получают дополнительные возможности удержания сотрудников.

Скидки на товары компании

Многие компании дают возможность своим сотрудникам приобретать товары, продаваемые компанией, со значительными скидками. Некоторые компании устраивают распродажи некондиционной техники (после ремонта или с незначительным браком – царапинами, помятой упаковкой и т.п.). Это не только позволяет сотрудникам сэкономить на покупке, но и дает лучшее знание товара, что, конечно же, полезно при его продаже.

Отдых за счет компании

Все больше руководителей понимает, что сплоченная команда обеспечивает высокий уровень сотрудничества и взаимопомощи

при работе на общий результат. Поэтому для сплочения людей используется и такое средство, как совместный отдых за счет компании. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой продукции и т.д.). Это также общенациональные праздники и различные корпоративные праздничные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать членов своих семей, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории относятся практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочей недели. В одной риэлторской компании, которая занимается продажей и сдачей в аренду крупных офисных помещений, стало традицией каждую дорогую сделку отмечать небольшой вечеринкой. При этом часть расходов берет на себя компания.

Бытовые услуги работникам

Приверженность работников своей компании возрастает, если они получают помощь и поддержку от своей компании в решении широкого круга бытовых проблем.

Американская компания *Framingham*, занимающаяся поставками товаров для офиса, организовала корпоративный центр по уходу за детьми сотрудников стоимостью $1,4 миллиона рядом с главным офисом. Такую услугу предлагают сотрудникам 11% американских компаний.

Некоторые американские компании предоставляют сотрудникам возможность воспользоваться услугами курьера, который выполняет мелкие поручения: забрать вещи из химчистки, помыть автомобиль, купить продукты. Такими услугами пользуются сотрудники компаний America Online, CompuServe и др.

Многие крупные российские компании размещают на своей территории магазины и службы быта (химчистка, пункт проявки и печати фотографий, кулинария, железнодорожная и авиакасса и др.), что позволяет сотрудникам решать многие бытовые проблемы во время перерыва на обед.

Такая система действует и в компании «ВымпелКом», имеющей большое число провайдеров, соглашения о сотрудничестве с которыми дают возможность сотрудникам пользоваться специальными ценами на их услуги. В здании компании расположен офис дружественного бюро путешествий. Здесь же можно заказать билеты в театр, бесплатно проявить фотопленки, воспользоваться услугами химчистки и так далее.

Опыт лучших компаний

Программа «Сервис 2000» компании «Би Лайн»

Программа «Сервис 2000» предлагает сотрудникам ряд бытовых услуг прямо на рабочем месте. Сотрудники с удовольствием пользуются услугами туроператоров, химчистки, риэлторов-консультантов, театральной кассой прямо в офисе. Сейчас в рамках программы «Сервис 2000» идет презентация строительных компаний. Существует договор о корпоративных скидках с компаниями, занимающимися строительством жилья. Контроль со стороны корпорации «Би Лайн» защищает сотрудников от возможного мошенничества в этой сфере. Планируются не только презентации строительных компаний, но и выезд заинтересованных сотрудников компании на строительные площадки.

В рамках программы сотрудникам предлагаются услуги фитнес-центра со значительными корпоративными скидками. Кроме того, используются возможности фонда социального страхования, а это разнообразные путевки по всей России.

Недавно компания начала программу по оказанию стоматологической помощи в области протезирования. Заинтересованная в сотрудничестве с «Би Лайн» медицинская компания-партнер предоставляет сотрудникам услуги самого высокого качества, давая корпоративные скидки.

ГИБКАЯ ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТ И СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Не всегда предлагаемые компанией льготы удовлетворяют персонал. Вот пример. На одном из уральских предприятий руководство оплатило часы занятий в спортзале для всех членов коллектива, а потом оказалось, что занимаются там только три человека. Другой пример. Центральный офис предложил своим предприятиям в регионах в качестве льготы медицинское страхование. Оказалось, что такая льгота не востребована, потому что поликлиник, предоставляющих такие услуги, в отдаленных районах просто нет.

Далеко не все предлагаемые льготы удовлетворяют сотрудников. Это касается не только российских работодателей. Так, опрос, проведенный среди 282 специалистов, работающих в финансовом секторе Шотландии, показал, что 52% опрошенных отметили, что у них есть день, когда можно приходить на работу не в официальной одежде, но только 27% считают это ценной льготой; 16% опрошенных указали на то, что в их компании предлагается антистрессовое консультирование, но только 4% считают его нужным.

Этот же опрос показал также, какие льготы хотели бы получать сотрудники. Оказалось, что самая привлекательная льгота (61% респондентов) – это гибкий график работы; 52% опрошенных хотели бы получать дополнительные дни к отпуску и 51% предпочел бы вместо льгот иметь бонусы. Программы медицинского обслуживания привлекают 45% опрошенных, оплата членства в спортивных центрах – 40%.

Результаты опроса, проведенного на сайте www.profy.ru среди российских работников в I-м квартале 2002 года, показали, что более половины сотрудников (56% всех опрошенных) на тот момент предпочитали оплату фирмой дополнительного образования. А предоставление мобильного телефона, дающего сотруднику возможность постоянно быть на связи с руководством, оценили как привлекательную льготу только 4% респондентов.

Таблица 9-1

Какие льготы ценят работники российских организаций, по данным www.profy.ru за 2002 г.

Название услуги	*% работников, предпочитающих эту услугу*
Оплата обучения/переподготовки	56%
Медицинская страховка	18%
Служебный автомобиль	12%
Возможность занятий спортом	10%
Мобильный телефон	4%

В качестве одного из решений проблемы неудовлетворенности сотрудников предоставляемыми им льготами возникла идея гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг. Гибкая программа дополнительных выплат и социальных услуг предполагает, что работники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем перечня выплат и услуг те, которые лучше соответствуют их потребностям и интересам.

Согласно данным компании *Watson Wyatt* за 2002 год, каждая седьмая британская компании предоставляет своим сотрудникам ту или иную степень свободы при выборе дополнительных выплат и социальных услуг. Гибкие программы в 91% случаев предлагались директорам и высшим менеджерам, в 83% случаев – менеджерам и специалистам, в 69% случаев – супервайзерам, в 60% случаев – офисному персоналу и в 48% случаев – «синим воротничкам».

Таблица 9-2

Наиболее популярные предложения в рамках гибких пакетов, по данным *Watson Wyatt* за 2002

Название услуги	*% компаний, предоставляющих эту услугу*
Медицинское страхование	69%
Служебный автомобиль	60%
Страхование жизни	37%

Программы стоматологического обслуживания	34%
Пенсии	31%

В большинстве случаев выбор ограничен общей стоимостью пакета: работнику дается определенный годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в предложенном списке выплат и услуг. Во многих программах работники могут выбирать выплаты и услуги, стоимость которых превышает установленный лимит, оплачивая это превышение из собственного кармана. Иногда, если работник не полностью использует свой лимит, он может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Выявление конкретных предпочтений персонала, необходимое для разработки различных компенсационных пакетов, осуществляется либо в ходе неформального общения руководства с работниками, как это обычно происходит в мелких фирмах, либо путем разработки так называемых социальных анкет или специальных вопросников (это характерно для крупных организаций). В таком вопроснике работника обычно просят проранжировать ряд дополнительных выплат и услуг по степени их важности для него и его семьи, ответить, готов ли он пожертвовать частью своего заработка на финансирование дополнительных выплат и услуг сверх того, что ему предоставляет фирма, также просят указать пол, возраст, семейное положение, профессию, должность.

Существует несколько вариантов гибких программ дополнительных льгот:

- программа «кафетерий»;
- программа «буфет»;
- программа «комплексный обед».

Программа «кафетерий»

Одной из форм гибкой программы дополнительных выплат и социальных льгот является программа, получившая название «кафетерий», так как в этом случае у работников появляется возможность выбора. Основная программа «кафетерий» предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита. Главное достоинство такой программы состоит в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и, с другой стороны, застраховать работодателя от включения в компенсационный пакет таких льгот, которые не ценятся сотрудниками.

Например, если в «меню» предлагается оплата детских путевок, но у сотрудника нет детей, он просто может выбрать другое «меню» с более важными или более привлекательными для него льготами.

Программа «буфет»

Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).

Опыт лучших компаний

Компенсационная политика в компании *Mirantis* [42]

В компании *Mirantis* сотруднику после окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя присваивается определенное количество баллов, на которые можно выбрать определенные льготы: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, стра-

[42] Денисова Д. Продавец счастья.// «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.

хование жизни. Каждая должностная позиция имеет определенный вес, оцениваемый в баллах. Раз в полгода балл растет («за выслугу лет»). Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным стандартам.

Если сотруднику не хватает баллов на какую-то льготу, он может взять своеобразный кредит. Служба персонала компании регулярно пересматривает набор льгот. Например, появился отложенный денежный бенефит, который можно взять к отпуску, чтобы сделать отпуск более приятным: повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

Выбирать льготы можно раз в год

Программа «комплексный обед»

Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д.

Наиболее типичными элементами пакетов в США являются медицинское страхование, страхование жизни, страхование от инвалидности, оплата стоматологических услуг, помощь в уходе за детьми и иждивенцами, оплата дополнительного отпуска и т.д.

Преимущества гибких программ льгот

И персонал, и работодатели положительно оценивают гибкие программы: работники — объясняя это более высокой степенью удовлетворения своих потребностей и свободой выбора, работодатели — отмечая рост мотивации персонала, повышение его лояльности к организации, более эффективный контроль над расходами на льготы.

Таблица 9-3

Преимущества гибких программ льгот

Для работников	*Для компании*
• Работники выбирают льготы, в большей степени удовлетворяющие их потребностям. • Лучшая информированность работников о льготах, предоставляемых компанией. • Свобода выбора	• Применение гибких программ помогает компаниям поспевать за изменением запросов различных категорий персонала. • Сдерживание затрат. Организация устанавливает лимиты, в которые должен уложиться работник. • Снижение стоимости введения новых льгот. Новая льгота просто добавляется как еще один элемент среди льгот, доступных для выбора

Как отмечают многие специалисты, информирование персонала о предоставляемых компанией выплатах и услугах не менее важно, чем сами выплаты и услуги. В последние годы США переживают настоящий бум в этой сфере. Так, опрос американских работодателей, проведенный *Aon Consulting Benefacts*, показал, что почти 75% респондентов в настоящее время осуществляют индивидуальное информирование своих работников об их финансовом вознаграждении.

Задачи такого информирования:

- повысить понимание работником задач программы;
- повысить оценку программы льгот работником;
- повысить осведомленность работника о стоимости предоставляемых льгот;
- повышать ответственность работников за выбор тех или иных льгот (за собственное благосостояние).

В последнее время информирование работников о программах льгот значительно упростилось за счет использования внутренней корпоративной сети (Интранет). Например, более 100 000 работников корпорации *IBM* получают сообщения о льготах и данные по регистрации для получения льгот через Intranet, при этом ожидаемая экономия составляет 1 000 000 долларов в год.

ОТДАЧА ОТ ЛЬГОТ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ СОТРУДНИКАМ

Понятно, что работодатели предоставляют работникам определенные льготы не от своей великой доброты, а в надежде получить что-то взамен. Рассмотрим роль льгот в привлечении, удержании и мотивации персонала.

Привлечение персонала. При прочих равных условиях работник скорее выберет ту компанию, которая предлагает хороший социальный пакет.

Удержание работников. Некоторые льготы способствуют снижению текучести кадров. Особо высокое влияние на удержание сотрудников имеют пенсионные программы и льготы на медицинское обслуживание (медицинское страхование).

Мотивация сотрудников. На сегодня четких доказательств того, что льготы действительно повышают трудовую отдачу от работников, пока нет. Исключение составляют только программы участия в капитале компании. Однако, с одной стороны, влияние льгот на приверженность персонала несомненно, что приводит к ряду положительных тенденций на уровне рабочего поведения персонала (более высокий уровень готовности к сотрудничеству, к проявлению инициативы и к поиску путей повышения эффективности работы компании). С другой стороны, трудно предположить, что колоссальное число компаний тратят огромные суммы, не посчитав, какую отдачу они получат на каждый вложенный доллар (евро, йену).

ГЛАВА 10.
СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Когда мы рассматриваем отношения между работником и компанией-работодателем, то упор в первую очередь делаем на рациональный аспект этих отношений, то есть на следующие вопросы:

- какие требования предъявляются к работнику со стороны организации;
- в какой мере организацию устраивают его рабочие результаты;
- как она побуждает работника к напряженному труду в своих интересах;
- в какой мере работники восприимчивы к используемой системе стимулирования.

В этой главе мы постараемся ответить на перечисленные вопросы.

УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Многие руководители убеждены, что существуют какие-то особенно удачные системы оплаты труда, применение которых может резко повысить мотивацию их работников. Но, увы, готовых ре-

цептов здесь нет. Как нет единого лекарства от всех болезней, как нет единого рецепта счастья для всех людей. Как единственно правильного толкования, в чем состоит смысл жизни человека.

> **С истиной о смысле жизни дело обстоит примерно так же, как с жидкостями для ращения волос: каждая фирма превозносит сво, как единственную и совершенную, а голова Георга Кроля, хотя он их все перепробовал, остается лысой, и ему следовало это знать с самого начала. Если бы существовала жидкость, от которой волосы действительно бы росли, то ею одной люди и пользовались бы, а изобретатели всех других давно бы обанкротились.**
>
> Э. Ремарк

Как правило, систему стимулирования труда приходится выстраивать «по месту». При этом дело не должно ограничиваться лишь установлением связей между результатами труда и денежным вознаграждением. Эффективность системы стимулирования труда определяется следующими факторами:

- Сотрудничество при подготовке и высокий уровень взаимопонимания между работниками и администрацией относительно общих принципов функционирования системы.

- Опора на хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые для работников критерии оценки результатов труда.

- Система компенсаций должна быть понятна и положительно восприниматься теми категориями персонала, на которых направлено ее действие.

- Она должна стимулировать такое рабочее поведение, такие рабочие результаты, которые необходимы компании.

- Наличие механизма пересмотра тех направлений в работе системы стимулирования, которые оказались недостаточно эффективными.

- Система стимулирования должна быть приемлема для компании с точки зрения соотношения затраты/конечный результат.

При разработке эффективной системы стимулирования труда важно учитывать следующие принципы:

- уровень заработной платы должен быть достаточным, чтобы работник мог удовлетворять свои базовые потребности;
- размер заработной платы должен быть конкурентоспособным на рынке труда;
- размер заработной платы должен отражать вклад работника в дела организации (подразделения);
- заработная плата должна давать возможность дифференцировать работников (на хороших, посредственных и плохих);
- сотрудники должны знать принцип расчета зарплат и бонусов;
- следует контролировать затраты на стоимость рабочей силы так, чтобы цены на товары и услуги компании оставались конкурентоспособными.

Приведенные выше «подсказки», призванные помочь в построении эффективной системы стимулирования, сработают лишь при активной поддержке со стороны высшего руководства. В противном случае они лишь помогут увидеть, в чем ваша система стимулирования «не дотягивает» до того, чтобы с ее помощью можно было бы обеспечивать хотя бы удовлетворительную работу.

Конкурентоспособность оплаты на рынке труда

Рыба ищет, где глубже, человек – где лучше.
Пословица

Важнейшим условием мотивирующей силы материального стимулирования является конкурентоспособность на рынке труда той

оплаты, которую организация предлагает сотрудникам за их работу. Тот работодатель, который предлагает более высокую оплату труда своему персоналу, становится более привлекательным для своих сотрудников. Работодатель, предлагающий оплату труда ниже, чем у конкурентов, имеет проблемы с привлечением и удержанием высокопрофессиональных и амбициозных работников. Это подтверждают и опросы работников. Например, по данным исследования «Стиль жизни среднего класса», проведенного журналом «Эксперт» в 2003 году[43], ***каждый третий*** из опрошенных руководителей, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, был готов сменить работу, как только им предложат более высокую зарплату.

Высокооплачиваемая рабочая сила, как правило, эффективна, а следовательно, не является дорогой.

Альфред Маршалл

Все больше руководителей начинает понимать, что не соответствующий сегодняшнему дню уровень оплаты приводит к высокой текучести кадров и уходу лучших сотрудников к конкурентам. Многие западные компании, работающие на российском рынке, придерживаются политики высоких зарплат для привлечения и удержания лучших специалистов. Например, «Моторола» стремится платить своим сотрудникам самые высокие зарплаты. Барбара Калинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola* с 1997 по 2002 г., считает, что «у нас даже слишком высокие зарплаты».

Из интервью с Д.Г. Бахаревым, вице-президентом корпорации «Строймонтаж»: [44]

«Мы адекватно относимся к людям, платим достаточно высокую зарплату. Это наш принцип. Департамент

[43] «Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.
[44] Управление персоналом, 2003, № 4, с. 37.

персонала практически ежемесячно проводит мониторинг рынка труда, не дожидаясь, когда пойдут заявления или будут возникать тенденции по увеличению текучести кадров. Мы стараемся решать эти проблемы на опережение.

Наш принцип: люди должны получать зарплату чуть выше верхнего предела среднего уровня, существующего на рынке труда. От максимума мы не отталкиваемся, потому что многие западные компании за некоторые позиции платят неоправданно дорого».

Обзоры зарплат и льгот

Для того чтобы принимать взвешенные решения о размерах компенсаций, предлагаемых сотрудникам компаниями, надо иметь полную информацию о том, что предлагают своим людям другие компании. Где можно найти данные об уровне зарплат других компаний? Один из источников – информация от поступающих. Алекс Левин, директор по работе с персоналом *Brunswick UBS Warburg,* утверждает: «Мнение, что зарплата – тайна, обманчиво. Уволившись, человек сообщает о своей прежней зарплате на собеседовании при приеме на новую работу, о ней могут знать его друзья и т. д. И если кому-то нужно, он всегда такие сведения найдет»[45].

Кроме того, есть и открытые источники информации: специальные исследования зарплат и льгот (salary surveys). В них можно найти ценные сведения о том, сколько в среднем платят компании на рынке или в определенном его сегменте.

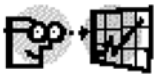
Регулярно такие обзоры стали проводиться в России сравнительно недавно. Основные провайдеры подобных услуг - иностранные аудиторские и консалтинговые компании (*Ernst&Young, Hay Group, PricewaterhouseCoopers, Watson Wyatt*). Проводят такие

[45] Юлия Фуколова Путеводитель по чужим карманам. / Секрет фирмы, № 6, 2003.

исследования и российские фирмы – «Анкор», «Метеор Консалтинг», «Топ-менеджмент консалт» и др. Как правило, обзоры выходят один, реже два раза в год. Некоторые обзоры можно получить бесплатно при условии, что компания сама примет участие в исследовании.

Обзор заработных плат обычно приводит статистику по 40-60 компаниям. В содержании любого обзора заработных плат можно найти список участников, предоставивших информацию, подробное описание должностей, по которым проводился анализ, и основные данные по зарплатам. Обычно обзор заработных плат содержит следующие показатели:

- оклад;
- средняя зарплата по должности;
- минимальное значение зарплаты по должности;
- максимальное значение зарплаты по должности;
- медиана;
- квартили;
- премии и бонусы;
- компенсационный пакет – какие элементы чаще всего используют компании, кому и за какие заслуги их дают.



Немножко статистики

Часто работодателями запрашивается средняя зарплата на рынке. Однако только этого показателя для разработки компенсационной стратегии недостаточно. Он не будет отражать средних значений оплаты по разным сегментам (небольшие компании, компании среднего размера, крупные транснациональные компании,

разные отрасли и т.п.) и разным стратегиям оплаты.

Если бы зарплаты подчинялись закону нормального распределения (как вес людей, рост и многие другие признаки), то мы тогда могли бы вполне обоснованно говорить о «средней» зарплате по рынку, предполагая, что эту среднюю зарплату будет получать основная масса людей, занимающих данную должность. Какой-то небольшой процент будет получать б льшую зарплату и такой же процент – меньшую. Но в жизни может быть и по-другому. Возможна ситуация, когда 90% компаний платят низкую зарплату, а 10% - очень высокую. При этом среднее арифметическое не будет отражать ни зарплат «скупых» компаний, ни зарплат «щедрых». И ориентируясь на средние значения, работодатель либо будет предлагать завышенные зарплаты для первого сегмента, либо явно низкие зарплаты для второго сегмента.

Для получения более точной статистической информации используются процентили. N-й процентиль - это такое значение, ниже которого расположено n процентов наблюдений данной переменной. То есть 40-й процентиль (или 4-й дециль) - это значение, ниже которого расположено 40% наблюдаемых результатов; 50-й процентиль – это медиана, – размер зарплаты, который делит ряд зарплат, выстроенный в порядке возрастания, пополам. Например, для ряда из 101 элемента медианой будет являться 51-й. 25-й и 75-й процентили (соответственно нижний и верхний квартили) делят выборку на j и s.

Если медиана меньше среднего арифметического, то это означает, что большинство компаний платят заработную плату меньше средней по выборке. Если для какой-то должности граница нижнего квартиля проходит по сумме в $500, это означает, что 25% компаний-участников обзора платят работникам, занимающим эту должность, меньше $500, а 75% - больше. По этим данным компания видит, как соотносится уровень ее зарплат с рыночным, какие выгоды из этого можно извлекать и какую стратегию оплаты имеет смысл простраивать.

N-й процентиль – значение, ниже которого расположено n процентов наблюдений данной переменной.

Медиана – цифра зарплаты, которая делит выборку пополам.

Квартиль делит выборку на 1/4 и 1/3

Чем масштабнее бизнес, тем большую ценность имеют данные, на которых базируются решения по заработной плате для сотрудников. Понятно, что переплата многим работникам пусть даже не слишком значительных сумм в итоге может обернуться потерей конкурентных преимуществ для компании. С другой стороны, цена ухода ключевого сотрудника из-за недоплаты часто вообще не поддается денежному выражению.

Многие фирмы ищут данные по зарплатам и компенсациям именно в своей отрасли, их больше интересует то, сколько платят конкуренты. Для этого нужны специальные отраслевые обзоры. Большей частью они проводятся по закрытой системе, когда результаты распространяются только среди участников. В частности, *Ernst&Young* проводит исследование зарплат в нефтегазовой сфере, *PricewaterhouseCooper* – в финансовой, «Анкор» – в банковском бизнесе.

Регулярно заказывает исследования рынка, интересуясь именно уровнем оплаты труда и наполнением компенсационных пакетов, компания «3М Россия». «Зарплата и компенсации в нашей компании формируются на основе нескольких факторов, один из которых – уровень оплаты труда у компаний, близких нам по сегментам рынка и принципам работы,– говорит специалист по работе с персоналом компании «3М Россия» Юлия Демченко.– Для этого дополнительно к общему обзору рынка мы оцениваем около 20 компаний ежегодно, сравнивая данные по фиксированной части оплаты труда, а также премиям и льготам».

Прозрачность зарплат

По мнению многих менеджеров по персоналу, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность форми-

рования окладов. Многие работодатели, чтобы не создавать условий для возникновения проблем, которые появляются как следствие сравнения сотрудниками своих зарплат с зарплатами других работников, придерживаются политики неразглашения информации о вознаграждениях, когда никто не знает, кто сколько получает. При этом работники бухгалтерии дают подписку о неразглашении информации по зарплатам.

Вот некоторые из проблем, которые пытается решить руководство, делая информацию о зарплатах закрытой:

- ***Повышение зарплаты «за компанию».*** Руководитель вынужден решать сложную психологическую задачу: как повысить зарплату результативным сотрудникам и при этом не демотивировать других, тоже неплохих, но менее способных. И часто приходится повышать зарплату всем сотрудникам: одним – за результаты труда, другим – чтобы не обиделись. Так, заместитель директора одного из самых крупных московских магазинов запчастей считает закрытость информации о зарплатах конкретных сотрудников компании большим плюсом. Эта закрытость, по его мнению, обеспечивает условия для индивидуального подхода к каждому. Он рассказывает случай, когда один из лучших продавцов был готов уйти из магазина, потому что проезд от дома до работы и обратно обходился ему слишком дорого. Руководство фирмы приняло решение, что будет полностью оплачивать расходы на дорогу. Если бы об этом узнали остальные продавцы, пришлось бы вводить систему оплат проезда всего персонала, а на это компания идти не хотела.

- ***Людям свойственно переоценивать важность своей работы и недооценивать работу других***. В результате неверной интерпретации разницы в оплате возможно снижение мотивации к работе, саботаж заданий начальника («за такие деньги пускай сам это делает»), поиск нового места.

Однако далеко не все руководители придерживаются подобного мнения. Например, директор магазина «Авант-Авто» Александр Соловьев считает, что сохранить тайну относительно зарплат сре-

ди продавцов невозможно. Общаясь между собой, они все равно делятся информацией о заработках. Он уверен, что закрытость информации об уровне заработных плат ведет к распространению слухов о несправедливости руководителей, поэтому в магазине «Авант-Авто» от принципа закрытости финансовой информации отказались.

Опыт лучших компаний

Прозрачность зарплат в *Metro Cash&Carry*[46]

Из интервью с Т. Кожевниковой, руководителем отдела персонала компании:

«Основное отличие от многих российских компаний заключается в том, что наша компания строит свои отношения с персоналом на 100%-ном выполнении требований трудового кодекса РФ и полной прозрачности зарплат. С одной стороны, это привлекает кандидатов и дает им чувство уверенности и стабильности. Некоторые могут возразить, что такую открытость может позволить себе только «белая» компания. Большинство фирм, скрывающих свой доход от государства, сочтут такой вариант опасным. Оказывается, это не всегда так. Некоторые руководители небольших фирм (кстати, скрывающих свои реальные доходы) рассказывают своим сотрудникам о том, как распределяются доходы (сколько тратится на аренду, сколько на связь, сколько на налоги, сколько на транспорт и т.д.). Этим они объясняют задержку заработной платы или отсутствие премии или снижение зарплаты и т.д. Лояльные сотрудники входят в положение руководства и переживают временные трудности без каких-либо конфликтов.

Непрозрачность формирования окладов может создать серьезные проблемы. Как бы ни старалось руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и если не вполне понятно, почему один получает больше, а другой меньше, в головах сотрудников могут

[46] Управление персоналом, № 9, 2004, с. 50-51.

рождаться совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому следует показать каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и рассказать о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты».

В том числе и по этой причине большинство компаний полагает, что сотруднику можно и даже нужно знать размер заработной платы коллег. Важно только соблюдение одного условия: он должен хорошо знать принципы начисления заработной платы для каждой категории и группы сотрудников. Желательно также, чтобы сотрудник понимал, каким образом он может влиять на уровень получаемой им зарплаты, каковы его перспективы в отношении материального поощрения в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Например, в компании «Вюрт-Русь» каждый руководитель знает, какую прибыль компании принес его коллега, на какую зарплату он может рассчитывать в этом месяце и сколько заработали другие сотрудники фирмы. Все эти данные зафиксированы на стенде. Понимание принципов начисления заработной платы и владение информацией стимулирует соревнование между руководителями и заставляет сотрудников работать эффективнее.

Крупные предприятия могут использовать для ознакомления персонала с принципами формирования оплаты труда возможности Интранета.

Джо Оуэн, глава *Auvian Partners*, советует

Обнародуйте данные о размерах зарплат. Тем самым вы положите конец всем сплетням и слухам, обеспечите персонал полезной информацией. Люди увидят, кто котируется выше остальных как наиболее успешный профессионал. Менеджмент сможет ясно указать сотрудникам на живые образцы для подражания. Оценивая свои возможные перспективы, люди, скорее всего, попытаются реализовать новые честолюбивые планы. Средние сотрудники зададутся вопросом: «Почему бы

мне не получать на десять процентов больше моих коллег?». Амбициозный спросит себя: «Как сделать, чтобы получать в десять раз больше?»

Оглашение данных о зарплате встряхнет кого надо. Люди, получившие значительную надбавку, поймут, что должны доказать тем, кто рядом, что действительно заслуживают набавки. Старший менеджмент обязан продемонстрировать свою состоятельность перед лицом самых строгих критиков – членов собственной команды. А прочий менеджмент просто вынужден выдавать на-гора ощутимые результаты.

Кроме того, открытость информации о зарплате даст простор для действия рыночных сил. Информация станет доступной конкурентам и охотникам за головами. Если те смогут переманить на свою сторону низкооплачиваемый персонал, это не страшно. Если, конечно, менеджмент справедливо оценивал тех, кому платил меньше других. Если же уходить начинают люди с высокой зарплатой, это послужит менеджменту сигналом: талантливым людям здесь недоплачивают.

Дифференцированный подход

Наше стремление построить эффективную систему стимулирования труда постоянно наталкивается на то, что сотрудники, на которых она направлена, склонны оценивать, насколько она справедлива и обоснованна с точки зрения учета индивидуального вклада.

Способность системы оплаты четко разделять сотрудников на категории с учетом их вклада или успешности в работе определяет уровень доверия к ней и ее мотивирующий эффект.

Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании ТНТ:

Главный вопрос менеджмента заключается в том, как не растерять индивидуальное рвение сотрудников,

поощряя достижение командного результата. Здесь я сторонник здравого смысла. И, кстати, считаю, что через призму здравого смысла нужно пропускать все теории менеджмента. Так, здравый смысл подсказывает, что если система оплаты такова, что лучший менеджер по продаже получает столько же, сколько худший, то мы получим уравниловку. Вы лишитесь выдающихся продавцов и останетесь с середнячками либо, что еще хуже, лучшие потеряют мотивацию быть лучшими.

Информационное обеспечение в области оплаты труда

Руководству необходимо постоянно помнить о важности поддержания на высоком уровне осведомленности сотрудников, о политике в области оплаты труда и социальной защиты.

Елена Петрова, директор по персоналу *DHL* в СНГ[47]:

«Когда я пришла в компанию, общая атмосфера в организации была далека от совершенства. Но как только механизм выплат вознаграждений был налажен, разговоры о «несправедливости» прекратились – каждый теперь понимает, почему он получает такой оклад и такой бонус и что он может сделать для того, чтобы получать больше".

«Нельзя сказать, что теперь довольны все, но более 95% персонала – точно».

Недостаточное внимание руководства к информированию работников относительно действующей системы компенсаций может существенно ухудшить не только их трудовую мотивацию, но и климат в коллективе.

[47] Обухова Н. Эксперимент на людях.// Секрет фирмы, № 4, 2003.

Рекомендации для руководителей

Построение действенной системы стимулирования

1. Начинайте с разработки ясной стратегии развития бизнеса, компании. Четко определите цели, которые будет преследовать новая система материального стимулирования в рамках разработанной стратегии.

2. Опирайтесь на объективные критерии оценки вклада сотрудников, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что все понимают разработанную систему показателей. Сотрудники должны знать, сколько и за что они получат и какие отклонения от установленных требований могут отрицательно повлиять на уровень их благосостояния. Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными работникам действиями.

3. Старайтесь сделать систему стимулирования максимально гибкой. Предоставьте отдельным подразделениям право самим вносить определенные коррективы в рамках разработанной системы.

4. Максимально широко используйте возможности информационных систем, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала.

5. Не ждите, что откликнутся сразу все. Новации в оплате труда будут поначалу находить отклик в лучшем случае лишь у каждого пятого сотрудника.

6. Не ждите немедленных улучшений в работе компании. Почти всегда сразу после резких перемен происходит дестабилизация. Рост начинается потом.

7. Не ограничивайтесь одной-двумя разовыми акциями. Реализовывать программу усиления мотивации персонала через совершенствование системы оплаты труда, разумеется, можно поэтапно, но разработать ее надо всю целиком и быть готовым раз и навсегда перейти к новой философии работы и управления.

8. Не останавливайтесь. Идеальной системы материального стимулирования не существует. Любую систему надо постоянно совершенствовать.

9. **Эффективное вознаграждение не является просто благодарностью за прошлые успехи, оно должно нацеливать на будущее, на достижение более высоких результатов в работе.**

И еще раз хочется подчеркнуть: самым важным в системе компенсаций является ее способность побуждать сотрудников к поддержанию высоких стандартов выполнения работы и к достижению более высоких рабочих показателей.

ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

Не всегда премия решает свою основную задачу – стимулировать работников к улучшению работы или к поддержанию рабочих показателей на высоком уровне. При ошибках в разработке системы компенсаций и недостаточном контроле за ее работой организация может получить результаты, обратные тем, на которые она рассчитывала.

Внимание – проблема!

На одном из автотранспортных предприятий система дополнительных выплат была построена таким образом, что по сути дела подталкивала работников к нарушению установленных требований. Водители грубейшим образом нарушали технологические условия перевозки грузов, чтобы выиграть время и получить высокие бонусы.

Оценка работы телефонных справочных определяется количеством принятых звонков. Как следствие – неудовлетворительное обслуживание клиентов и постановка вызовов на долгое ожидание.

Страховые агенты поощряются посредством комиссионных. Как следствие - навязывание людям не тех полисов, которые им действительно нужны.

Премирование пилотов пассажирских и грузовых авиалайнеров за экономию топлива может провоцировать их на действия, способные нанести ущерб безопасности полетов.

Исследования последних лет показывают, что для огромного числа сотрудников материальное вознаграждение все в большей мере приобретает характер необходимого, но недостаточного мотивационного фактора. Иными словами, без денег работать не будет никто, однако уровень оплаты труда часто не сказывается на том, как люди будут работать.

1. ***Высокая оплата не обязательно обеспечивает высокую приверженность и лояльность работников.*** Для компании не очень хорошо, если у большинства сотрудников уровень доходов становится приоритетом номер один. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти, как только им предлагают лучшие условия.

2. ***Высокая зарплата далеко не всегда приводит к лучшей работе.*** Как признают многие предприниматели, руководители, получающие повышенные оклады, не обязательно работают с полной отдачей сил.

Внимание – проблема!

По словам бывшего директора по продажам *IBM*: «Мы обычно даем бонусы и поощрения за каждое выдающееся действие торговых агентов. Но эта практика далеко не всегда дает убедительные результаты. Когда мы начали задаваться вопросом, почему *Digital Equipment* держат на постоянной зарплате торговых агентов, которые побеждают конкурентов, мы решили, что мы, возможно, немножко переборщили».

3. ***Возможности усиления мотивации сотрудников с помощью повышения их заработной платы имеют определенные ограничения.*** К своему новому доходу человек привыкает очень быстро.

В этой связи хочется привести историю, рассказанную руководителем службы персонала ТД «Русьимпорт» И. Дудником[48]: «Мне запомнился один случай. Это был 1993 – 1994 год. Существовала некая государственная контора, где работали бухгалтеры и получали, например, сто пятьдесят, двести рублей. Потом эту контору упразднили. И контору купил один из бизнесменов, увеличив заработные платы в десять раз. Первый месяц у персонала была настоящая эйфория. Через месяц заработная плата стала восприниматься как нечто привычное. Хочу отметить – именно через месяц, а не два или три. Заработная плата в две тысячи рублей для них стала нормой. Через три месяца они точно так же, как и до этого в советской конторе, стали пить чай на рабочем месте, бегать по магазинам в рабочее время. Работать же при этом лучше не стали. В результате через шесть месяцев бизнесмен заменил весь персонал бухгалтерии».

4. ***Высокий удельный вес зарплаты в себестоимости продукции или услуг компании может привести ее к финансовому краху.*** Обычно эта цифра не должна превышать 35-40%, но зачастую малые предприятия не решаются снижать зарплаты даже тогда, когда этого требует здравый смысл. В одной московской компании, занимающейся компьютерной техникой, закупщики и продавцы получают до 13 тыс. долларов в месяц, что в 2-3 раза больше, чем среднем по рынку. Однако владелец даже не допускает мысли, что их доходы могут быть урезаны. “Снижение зарплаты равноценно увольнению, а уволить менеджера по продажам - это все равно что отказаться от части клиентов”, - с сожалением говорит владелец.

5. ***Система стимулирования может выступать как фактор, сдерживающий рост производительности труда.*** Медленная работа часто подкрепляется оплатой сверхурочных. Отде-

[48] Управление персоналом. 2002, № 8, с. 6-14.

лы, допустившие перерасход сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на следующий год. Здесь берет начало и такое явление, как групповое давление, направленное на поддержание низкого темпа работы.

Важная задача, которую следует решать при разработке системы стимулирования, – увязка интересов работников и интересов предприятия. Если плановые показатели определяются по результатам предыдущего периода, то иногда это приводит к стремлению руководителей занизить текущие результаты, чтобы иметь возможность на будущий год с легкостью перевыполнить план и заработать премию. Стремление работников получить премию любой ценой может расходиться с интересами предприятия. Приведем пример из «прошлой жизни», но с элементами такого отношения к работе нередко приходится встречаться и сегодня.

Внимание – проблема!

Что поощряла социалистическая система хозяйствования?[49]

Рабочий с завода, производящего телевизоры в Прибалтике, рассказывал об авралах, имевших место в конце каждого месяца, когда необходимо было выполнить плановое задание и заработать премиальные: "Мы никогда не использовали отвертки в последнюю неделю месяца. Мы вколачивали винты молотками. Мы кое-как припаивали контакты, вырывали детали из других телевизоров, если нам их не хватало, приклеивали или приколачивали выключатели, которые совсем не предназначались для этой модели. И все это время начальство давило на нас, чтобы мы работали побыстрее, – иначе не выполним план и все останутся без премий".

Предприятия, выполнившие установленные задания, в той или иной мере вознаграждались, а не выполнившие плановые задания – наказывались. С точки зрения руководителя предприятия, данная система приводила

[49] Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. / (Пер. с англ) в 2 томах.- "Экономическая школа", 1999.

к особенному извращению стимулов. Перевыполнив задание данного периода, руководитель мог ожидать в качестве "награды" увеличения заданий на неопределенное время в будущем, поскольку ожидания вышестоящих органов поднимались на новый, более высокий уровень. Вследствие этого перевыполнение плана теряло всякий смысл. Зато имелись стимулы для того, чтобы еле-еле выполнять плановые задания или даже – при наличии веского предлога – преднамеренно недовыполнять их с тем, чтобы добиться более низкого и легковыполнимого задания на следующий период. В частности, существовали непреодолимые тенденции к накоплению запасов ресурсов, к работе не в полную силу и не на полную мощность и к сокрытию в отчетности части мощностей.

6. Отсутствие понятной связи между оплатой и вкладом работника в дела организации часто ведет к росту неудовлетворенности работников, конфликтам с товарищами по работе, непосредственными руководителями, с сотрудниками бухгалтерии и ОТиЗов.

Определить реальный вклад работника в дела организации не всегда просто, а порой это сделать невозможно. Примером может служить работа торгового агента, который сегодня ничего не продал, однако произвел хорошее впечатление на клиентов, что в будущем может привести к появлению у фирмы новых заказчиков. Работодатель фактически не в состоянии определить, насколько усердно и искусно его работник пытался привлечь потенциальных клиентов или у какого числа этих потенциальных клиентов действительно сложилось благоприятное впечатление.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае,

если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

7. Перекосы в системе стимулирования в сторону получения немедленных прибылей в ущерб долгосрочному развитию организации. Это выражается в привязке бонусов к единственному показателю, связанному с экстенсивным ростом компании. Такая практика приводит к ситуации, описанной ниже.

Внимание – проблема!

Одна из телекоммуникационных компаний – «Сибирские сотовые системы-900» (Новосибирск, теперь работает под маркой МТС) – в то время принадлежала «Ростелекому». Представители акционера поставили перед гендиректором новосибирской компании глобальную задачу: набрать как можно больше клиентов до того, как в регион придут конкуренты. Кроме фиксированной оплаты ему пообещали бонус, который был привязан только к одному показателю – количество абонентов сотовой связи. Ту же задачу руководитель поставил перед своими подчиненными. Компания дала массированную рекламу, при этом понизила тарифы так, чтобы абонентской платы хватало только на поддержание текущего состояния сети, без дополнительного развития. В результате народ в массовом порядке ринулся «подключаться», и емкость сотовой сети заполнилась в рекордно короткие сроки – в течение года. Чтобы дальше увеличивать количество абонентов, нужно было вкладывать деньги, которых у компании при такой коммерческой политике взяться было неоткуда. Пришлось отказывать новым абонентам. В этот момент в город пришел «Би-Лайн», и все усилия по привлечению абонентов оказались напрасными. Фактически допущенные ошибки помогли прямому конкуренту «взять рынок».

8. Разработка систем стимулирования труда без привлечения к этой работе тех работников, на которых действие

этой системы направлено. Это приводит к снижению их готовности положительно реагировать на использование новых форм материального поощрения.

Внимание – проблема!

На заводе по производству пластиков план бонусов, направленный на то, чтобы поощрять производительность менеджеров среднего звена, вызвал высокую степень неудовлетворенности. В разработку нового плана было подключено много исполнителей - работники службы персонала, отделов контроля и маркетинга и др. – фактически все, кроме менеджеров, которые должны были получать эти бонусы. Теперь высшее руководство обескуражено тем, что новый план провалился.

Запомните, это важно!

Наиболее типичные проблемы оплаты труда по данным Международной организации труда

1. Различия в оплате не учитывают сложности и важности определенных работ.
2. Очень слабая связь между зарплатой и реальными результатами труда.
3. Различия в оплате не стимулируют сотрудников развиваться в профессиональном плане.
4. Структура оплаты не учитывает изменения в технологиях и в структуре работы.
5. Мало гибкости в применении дополнительных выплат, что не способствует повышению производительности труда.
6. Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие у сотрудников.

ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ И СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

К самым сложным проблемам разработки компенсационных систем относится достижение сбалансированности между ее основными элементами и важнейшими показателями деятельности персонала. Нахождение правильного соотношения базовой части выплат (оклада) и переменной (премии, бонусы) – один из основных инструментов управления эффективностью работы персонала. Регулируя эти пропорции и комбинируя разные составляющие компенсационного пакета, можно подкреплять желаемые типы поведения. Соотношение постоянной части зарплаты и дополнительных выплат может меняться в зависимости от целей компании.

Система оплаты должна ориентироваться на деловую стратегию организации. Любые изменения в стратегии фирмы должны сопровождаться соответствующими изменениями в кадровых стра-

тегиях, включая стратегии оплаты. Чем сильнее компенсационные стратегии поддерживают организационную стратегию, тем эффективнее работает бизнес.

В качестве примера рассмотрим три стратегии:

- ориентация на снижение издержек;
- ориентация на удовлетворение потребителя;
- инновационная стратегия.

В предлагаемой ниже таблице показано, как бизнес-стратегия увязана с кадровой стратегией и стратегией в сфере оплаты труда.

Можно видеть, что каждая стратегия направлена на решение конкретных задач. Каждая из задач требует своих средств – своих кадровых стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. В свою очередь, реализация кадровых стратегий поддерживается такой системой компенсаций, которая четко увязана с решением очень конкретных задач (экономия, обучение или развитие творчества).

Стратегия организации	Основные цели	Кадровая стратегия	Стратегия оплаты
Экономия	Снижение издержек	Поиск путей получить больше от каждого сотрудника на те же вложения	• Платить не больше конкурентов • Основной акцент на эффективность • Поощряется четкое следование инструкциям
Ориентация на потребителя	Максимально полное удовлетворение запросов потребителей	Основной акцент на оценку и развитие навыков, способствующих удовлетворению потребителей	• Поощрения за оправдание ожиданий потребителей • Особо оцениваются навыки и умения, способствующие удовлетворенности потребителей
Инновационная стратегия	Лидерство на рынке через создание новых продуктов и услуг	Опора на быстро адаптирующихся, инновационно мыслящих сотрудников	• Вознаграждение нововведений • Особо поощряется высокая инициативность • Подвижность системы компенсаций и разнообразие используемых стимулов

Рис 10-1. Стратегия организации, кадровая стратегия и стратегия оплаты

Дж. Милкович и Дж. Ньюман[50] выделяют ряд стратегий в отношении уровня и форм оплаты. Некоторые работодатели придерживаются стратегии низкой оплаты и отсутствия дополнительных льгот; они конкурируют на рынке, производя дешевые товары и услуги. Другие выбирают стратегию низкой оплаты труда, но большого выбора дополнительных льгот. Третьи платят высокие зарплаты и предоставляют большое количество льгот. Что же выбрать?

Рассмотрим внимательнее некоторые стратегии.

- политика равнения на конкурентов
- политика опережения
- политика отставания
- гибкая политика

Политика равнения на конкурентов

Это самая распространенная политика – платить столько же, сколько платят другие компании своим работникам на рынке труда. Многие организации опасаются платить меньше конкурентов, так как это может вызвать рост недовольства среди работающих и помешает привлечению новых сотрудников. Задача политики равнения на конкурентов — гарантировать, что затраты организации на заработную плату примерно равны затратам их конкурентов на рынке труда и что ее способность привлекать кандидатов на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда. Хотя эта политика помогает работодателю избежать повышения цен на продукцию компании, она не обеспечивает конкурентного преимущества.

Политика опережения

Политика опережения нацелена на повышение способности организации привлекать и удерживать квалифицированных работ-

[50] Милкович Дж. Т, Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 249-253.

ников и рост удовлетворенность работников оплатой труда. Она также позволяет компенсировать малопривлекательные стороны работы. Например, выплачиваемые военным премии за участие в боевых действиях компенсируют риск жизни или здоровью; более высокая оплата, предлагаемая брокерскими конторами, компенсирует риск увольнения в случае неблагоприятного изменения рыночной конъюнктуры.

Для высокотехнологичных компаний более высокие зарплаты связаны с простотой привлечения кадров, снижением текучести кадров, уровня абсентеизма (невыходов на работу как по уважительным, так и по неуважительным причинам), сокращением времени на обучение и более высокой квалификацией сотрудников.

Внимание – проблема!

В российском филиале компании «Моторола» одно время сложилась ситуация, когда в некоторых отделениях недостаточный уровень доходов не позволял платить зарплату на установленном уровне всем своим сотрудникам. Встал вопрос: провести сокращения или понизить зарплату? Люди сами просили, чтобы им снизили зарплату, но не увольняли. Но, к сожалению, у компании была другая политика. Их уволили.

Правильно это было сделано или нет? Барбара Калинов, директор по операциям компании *Prefer Motorola*, считает, что надо было снизить зарплату, сохранить этих людей в течение 2-3 лет и дождаться того момента, когда ситуация в России улучшится. Зато эти люди стали бы самыми лояльными, самыми лучшими сотрудниками «Моторолы»[51].

Политика опережения может быть также направлена на компенсацию негативных сторон работы (частые командировки, тяжелые или вредные условия труда, необходимость переработок и др.).

[51] Источник: С. Шекшня «КАК ETO SKAZAT' PO-RUSSKI?»

Политика отставания

Политика отставания направлена на получение конкурентного преимущества за счет снижения цен на товары и услуги компании, используя уменьшение издержек на заработную плату. Понятно, что такая политика может помешать компании в привлечении новых работников. Но если отставание в уровне оплаты труда сочетается с обещанием дополнительных выплат или льгот в будущем (например, владение акциями растущей компании, работающей в области высоких технологий), такая комбинация способна повысить рабочие показатели. Кроме того, отставание от конкурентов по уровню оплаты труда может довольно успешно компенсироваться за счет других факторов (например, интересные задания, удобное местоположение, замечательные коллеги, возможность освоения новых технологий, гибкий график, дающий возможность совмещать работу и личную жизнь).

Гибкая политика

На практике многие работодатели не ограничиваются выбором одного из трех указанных вариантов. Они могут применять разную политику в отношении разных направлений работы, разных подразделений, которые работают в разных условиях.

Некоторые компании предлагают работникам низкие оклады, с лихвой компенсируя их высокими премиями за перевыполнение планов. Например, в компании *Nucor* оклад директора завода на 25% ниже рыночного. Бонус выплачивается за превышение плана больше чем на 5%. Часто размер бонуса равен базовому окладу, что уже соответствует оплате выше рыночной ставки.

Американская компания *Praxair* выплачивает премию, эквивалентную сумме оплаты до 40 рабочих дней, если операционные прибыли превысят определенные плановые показатели. Однако *Praxair* установила базовую зарплату на 5% ниже ранее принятого уровня «равнения на рынок». Это отставание на 5% помогает контролировать затраты на рабочую силу. Хотя *Praxair* отстает от рынка по уровню базовой зарплаты, в удачные годы компания

выплачивает бонус, который обеспечивает некоторое опережение средних рыночных показателей.

Стратегия компании в вопросах политики компенсаций отражается и на той пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарной оплате. Рассмотрим следующие стратегии (рис. 9-1):

- *ориентация на эффективность,*
- *равнение на рынок,*
- *сбалансированность работы и личной жизни,*
- *надежность оплаты.*

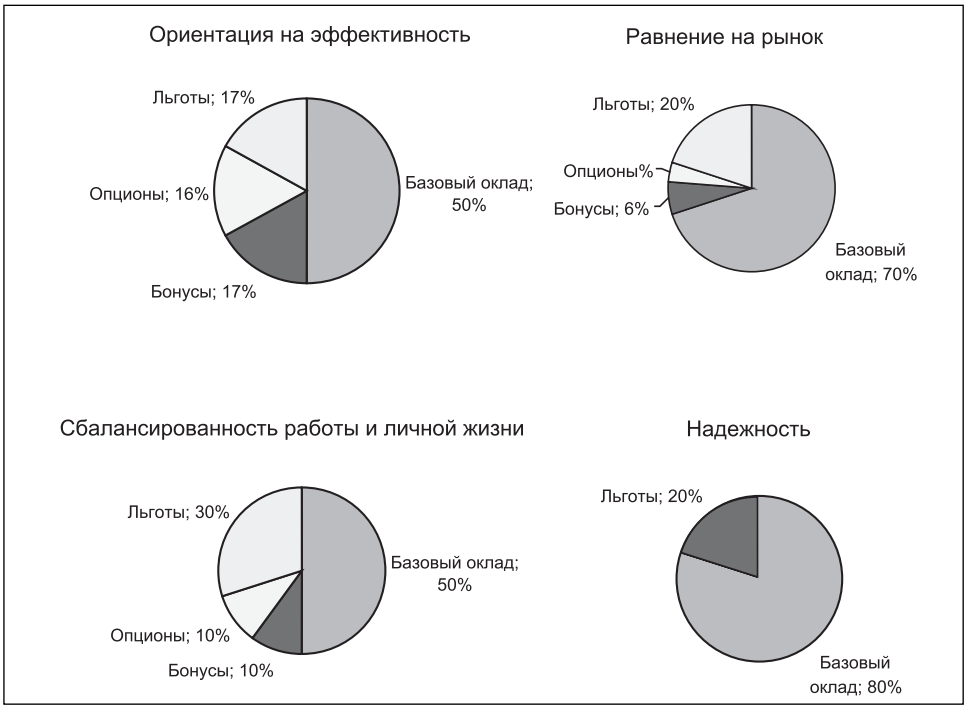


Рис 10-2. Структура оплаты при разных стратегиях компании[52]

[52] Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2003, с. 52.

В политике ориентации на эффективность большая доля приходится на поощрительные выплаты и фондовые опционы.

Опыт лучших компаний

Бонусы в западных компаниях[53]

Исключительно успешная сталелитейная компания *Nucor* платит свои заводским менеджерам почти на 25% меньше, чем получают в качестве базовой зарплаты менеджеры в фирмах-конкурентах. Однако если менеджеры *Nucor* выполняют работу в соответствии с ожиданиями руководства, они получают до 100% своей годовой зарплаты в виде ежегодной премии. Таким образом, относительно низкооплачиваемые менеджеры завода могут вполне прилично зарабатывать, если будут хорошо трудиться.

Другой пример – компания *AT&T*. Когда компания была монополистом в телефонном бизнесе, она платила своим сотрудникам очень высокую зарплату. Однако в результате определенных изменений компания стала снижать базовые оклады и больше использовать премиальные выплаты. Сегодня у многих менеджеров *AT&T* зарплата ниже, чем у работников такого же уровня на фирмах-конкурентах *MCI* и *Spirit*. Однако когда к общей сумме заработков добавляется годовая премия, в конечном счете оказывается, что хорошо работающие менеджеры *AT&T* получают больше. Сегодня по этой схеме работают около 80 тыс. менеджеров среднего звена, 30 тыс. исследователей, ученых и других технических разработчиков. Все увязывается с так называемым «планом добавленной экономической стоимости», который основывается на чистой операционной прибыли за вычетом издержек, связанных с использованием капитала, стоимости товарных запасов и дебиторской задолженности. Менеджеры, которые достигают поставленных перед ними целей, могут ожи-

[53] Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999, с. 195.

дать получения премии в размере до 15-20% годовой зарплаты.

Компания Scott Paper использует почти такой же подход, как и *AT&T*. В соответствии с ним 70% премиальных, которые получают менеджеры, зависят от плановых показателей их коммерческого подразделения, а остальные 30% - от достижений самого человека или группы, в составе которой он работает. Если подразделение выполняет план, премиальные составляют порядка 20% годовой оплаты. Если оно перевыполняет план на 50%, премиальные тоже возрастают почти до 50% годовой оплаты. Для менеджеров *Scott Paper* это и составляет главный стимул к выполнению и перевыполнению плана.

Равнение на рынок отражает структуру оплаты, которую использует большинство конкурентов. Пример – компания PepsiCo, которая предлагает своим сотрудникам конкурентоспособный базовый оклад. Все работники получают фондовые опционы на сумму, равную 10% от базового оклада. Работники делят победы и поражения компании, когда цены на фондовом рынке растут или падают.

Уравновешенность работы и личной жизни делает акцент на льготы, а стратегия, ориентированная на надежность оплаты, исключает те компоненты, которые связаны с риском не получить вознаграждение в том случае, если по каким-то причинам компания не получит ожидаемых прибылей или если на фондовом рынке упадет цены на акции компании.

Структура оплаты может меняться при смене стратегии компании. Пример – *Microsoft*. В начале своего существования *Microsoft* следовал следующей стратегии: предлагали своим сотрудникам меньшую, чем у основных конкурентов, тарифную ставку, на уровне 45-го процентиля, (т.е. 55% компаний-конкурентов платят своим сотрудникам больше) и большой опцион. Это выглядело довольно привлекательным, учитывая, что стоимость акций компании росла по экспоненте. Но ситуация изменилась. Столкнувшись с давле-

нием со стороны сотрудников, неудовлетворенных своей оплатой, *Microsoft* сначала увеличил тарифные ставки и бонусы до 65-го процентиля (т.е. 65% компаний-конкурентов платят меньше) относительно того, что платили конкуренты, одновременно сохраняя основной акцент на опционах. Совсем недавно *Microsoft* заменил фондовые опционы на премии акциями, вручаемые по результатам работы. Помимо этого, здесь ввели новое звание «отличившегося инженера» для людей, добившихся результатов, имеющих ключевое значение для успеха компании.

Microsoft изменили не только размер суммарных компенсационных выплат, но и сочетание разных форм оплаты. И это изменение последовало за сменой философии. От философии «Работай, как лошадь, и рискуй — может быть, быстро разбогатеешь» компания стала придерживаться подхода «Работай много — и получай прекрасный доход».

SAS Institute — крупнейшая в мире частная компания программного обеспечения, предоставляет еще одну компенсационную стратегию. Она ставит свой комплекс программ, помогающих лучше сочетать житейские и рабочие обязанности, выше денежных компенсаций, дает только ограниченные бонусы и никаких опционов. *SAS* располагает бесплатными детскими центрами на месте, субсидируемыми частными школами для детей сотрудников, бесплатной местной медицинской помощью двух врачей и местами отдыха и развлечений[1]. Работа больше 35 часов в неделю не приветствуется. Избавив людей, насколько это возможно, от разочарований и суматохи повседневной жизни, *SAS* надеется, что люди сосредоточатся на работе, когда они на рабочем месте.

Совершенно противоположна ситуация в компании *Microsoft*, где к переработкам относятся более чем благосклонно. Часть мифов компании строится на историях об инженерах, спящих под письменными столами и соревнующихся, чья машина появится на стоянке компании первой, а уедет последней.

Многие менеджеры по работе с персоналом считают, что высокая заработная плата помогает привлечь самых способных

работников и сократить текучесть кадров. Это справедливо, но на основании столь общей формулировки нельзя сказать ничего определенного о политике компании по оплате труда. Например, компания *TechCo* работает в сфере высоких технологий и потому сильно зависит от высококвалифицированных инженеров и конструкторов. Чтобы привлечь лучших и наиболее талантливых специалистов, разработала пакет оплаты и стимулирования труда, включающий обширную программу авансовой выдачи акций компании по льготной цене в 5% их реальной рыночной стоимости. Ожидалось, что это окупится за счет сокращения текучести кадров, особенно среди ведущих специалистов. Однако фактически текучесть кадров даже возросла. Последний анализ результатов анкетирования работников показал, что модель оплаты и стимулирования труда вошла в противоречие с деловой стратегией. Компания стимулировала способность к самостоятельной работе и творчеству, в то время как модель ее бизнеса требовала оперативности, тщательности и эффективности. Более того, из-за неправильно выбранной модели стимулирования труда *TechCo* привлекала на работу не тех людей, в которых нуждалась. В конечном итоге они все равно увольнялись, поскольку содержание труда (совершенствование уже разработанных технологий) не оправдывало их ожиданий. В отличие от многих конкурентов, *TechCo* нуждалась отнюдь не в «самых лучших и творческих» лидерах, а скорее в педантичных и опытных исполнителях. Чтобы удержать ключевых работников, *TechCo* требовалось сделать акцент на возможностях карьерного роста, включавших рост заработной платы в зависимости от стажа работы в компании и накопленного опыта.

Повышение приверженности работников

Некоторые компании строят систему стимулирования персонала, делая особый акцент на стаж и приверженность работников своей компании.

Примером такого подхода является программа оплаты труда персонала, действующая в компании *Johnson & Johnson*.

Опыт лучших компаний

Мотивация персонала в компании Johnson & Johnson [54]

«У нас нет особой программы поощрения работников, чем мы, возможно, отличаемся от других компаний, – говорит Ральф Ларсен, председатель Совета директоров «Джонсон и Джонсон». – Мы подробно обсуждали различные планы поощрения за выполнение специальных заданий, но я не сторонник такой системы, учитывая характер нашей деятельности. Мы работаем в области охраны здоровья и выпускаем продукцию, сохраняющую людям жизнь и здоровье. Вы не можете обрезать ее по углам, чтобы снизить расходы и занять большую долю рынка. Поэтому мы платим работникам в зависимости от количества проработанных в компании лет. Мы признаем, что это, конечно, очень субъективный подход, здесь требуется больше критериев оценки труда человека.

Отношение к развитию сотрудников

Многие компании, концентрируя основное внимание на процессе работы и контролируя получаемые результаты, не уделяют должного внимания развитию работников. Изменения внешней среды требуют повышения уровня профессиональных знаний, изменения отношения к работе и новой системы приоритетов в работе. Но кто должен отвечать за развитие персонала? В первую очередь, развитие персонала – это ответственность руководящего состава организации. Но для того чтобы руководители начали рассматривать вопросы развития персонала как действительно важные и приоритетные, необходимо соответствующим образом изменить требования их работе и увязать эти требования с оплатой их труда.

[54] Уроки лидеров. Томас Дж. Нефф, Джеймс М.Ситрин. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 245 – 252

Д. Макгрегор[55] рассказывал о компании, которая просила его помочь разработать программу совершенствования методов управления. Президент компании надеялся, что ученый даст ему конкретные рекомендации по поводу того, что и как надлежит делать. Вместо этого Макгрегор обратился к президенту с вопросом, действительно ли тот желает заниматься выявлением и воспитанием будущих менеджеров. Услышав утвердительный ответ, Макгрегор посоветовал президенту пересмотреть свое отношение к системе вознаграждения и разработать соответствующую систему мониторинга.

Президент согласился с его предложением и объявил, что с этого момента выплата пятидесяти процентов годовой премии всем представителям высшего руководства будет зависеть от того, что каждый из них сделал для повышения квалификации своих непосредственных подчиненных в течение года. Помимо прочего президент отметил, что он собирается проводить ежеквартальные собеседования с каждым из высших руководителей по этому вопросу. Руководство тут же приступило к реализации целой серии различных программ, многие из них при этом оставили работу над прежними проектами. Скоординированная программа была выработана за два года и затем с успехом использовалась компанией. Президент, как и прежде, проводил ежеквартальные собеседования с менеджерами и ежегодно оценивал вклад каждого старшего менеджера в дело развития методов управления. Он таким образом продемонстрировал особое внимание к совершенствованию методов управления и тем самым проинформировал подчиненных о своей позиции по вопросам развития персонала.

Решающим фактором успеха здесь стало изменение требований к руководителям, увязанное с системой поощрения.

* * *

Когда говорят об управлении как об искусстве, наверное, в большой мере имеют в виду, что выбор «верного» средства из имею-

[55] Шейн Э. Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. – СПб: Питер, 2002, с. 203.

щихся возможностей – дело непростое. Найти верную пропорцию твердого оклада, переменной части, льгот, чтобы это стимулировало работников на достижение высоких результатов, действительно сродни искусству. Однако в значительной степени ваш выбор методов стимулировании должен определяться стратегией бизнеса и стимулированием такого поведения сотрудников и таких результатов труда, которые будут на эту стратегию работать. Невозможно говорить о разработке эффективной системы стимулирования, не определившись с целями и системой приоритетов в работе, и выбор верного средства будет зависеть от того, что вы хотите получить на выходе. Таким образом, за искусством управления мотивацией стоит анализ, расчет и способность учитывать большое число ситуативных переменных.

Не отрицая первостепенного значения денег в поддержании высокой трудовой мотивации персонала, следует ясно видеть опасности и ограничения, связанные с использованием одних лишь финансовых стимулов. Невозможно устойчиво на протяжении длительного времени поддерживать на приемлемом уровне производственные показатели работников, если ограничиваться лишь средствами материального стимулирования. Психологи даже предложили специальный термин – «выгорание». Этим термином обозначается такое психическое состояние работника, когда работа теряет для него смысл, а единственным «оправданием» работы в данной компании является лишь получаемая зарплата. Потеря интереса к выполняемой работе, отсутствие привлекательных целей, нежелание получать новые знания и осваивать новые навыки, потеря возможности получать положительные эмоции от общения на работе – это все симптомы выгорания, которые не только разрушают психику человека и наносит серьезный ущерб его здоровью, но и убивают желание напряженно работать.

Материальное стимулирование и система льгот и социальной защиты сотрудников: резюме

Вид стимулирования	*Достоинства*	*Недостатки*
Зарплата	Стабильность выплат; значимый фактор привлечения кандидатов	Низкий мотивационный КПД
Премирование	Мотивирует на достижение кратко- и среднесрочных результатов, позволяет гибко реагировать на изменение целей компании	Сложность «увязывания» показателей эффективности менеджера с показателями эффективности бизнеса; риск субъективности в оценке достижений менеджера
Отсроченные денежные выплаты (стратегические бонусы)	Удержание сотрудников; мотивирует на долгосрочный результат	Риск не получить бонус при неблагоприятных рыночных условиях, что снижает уровень доверия со стороны персонала
Опционные программы	Удержание сотрудников; высокая приверженность, мотивирует менеджера на увеличение стоимости компании	При падении стоимости акций опцион утрачивает функцию мотиватора; сложность и дороговизна разработки и юридического сопровождения
Пенсионные программы	Удержание сотрудников; повышение приверженности работников своей компании	Нет связи с результатами деятельности компании и сложность разработки юридической базы программы
Система социальной защиты и социальных услуг	Повышение приверженности работников компании. Дополнительные возможности не только в плане удержания, но и привлечения сильных сотрудников. Улучшение имиджа компании	Недостаточная связь с результатами деятельности сотрудника. Есть опасность, что в результате у части персонала формируется «вынужденная» приверженность, которая не предполагает высокую отдачу от работника

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольные вопросы

На фруктовых плантациях Калифорнии сборщики фруктов обычно объединены в бригады, которые получают плату в соответствии с числом деревьев, с которых полностью собрали плоды. Члены бригады сами распределяют между собой полученную плату.

На каких принципах основана такая система оплаты?

Ситуация для анализа

Отец двух подростков во время летних каникул решил заняться трудовым воспитанием своих детей. Чтобы они не болтались на улице, он организовал бизнес по мойке машин. Работа предполагала выезд на дом к клиенту и выполнение операций трех разных уровней сложности: 1) только мойка, 2) мойка плюс полировка, 3) полная обработка (мойка плюс полировка плюс пылесос). Работу сыновей новый «босс» стал оплачивать по следующему принципу:

Принципы оплаты

Вид работы	Оплата за одну машину	Время на выполнение	Стоимость для клиента
Мойка	1 долл.	20 минут	5 долл.
Полировка	2 долл.	30 минут	10 долл.
Полная обработка	3 долл.	1,5 часа	35 долл.

Эти расценки ниже, чем расценки местной мойки, кроме того, дополнительное удобство заключается в том, что машину моют на дому у заказчика. Поэтому клиентов много, работы много, и зарабатывают ребята неплохо. Но дома постоянные скандалы. Ребята неохотно занимаются полировкой и детальной обработкой, но дело доходит до драки за право помыть машины, если требуется только мойка.

При этом мальчишки говорят, что эта работа им не очень нравится, и они с большим удовольствием поработали бы где-нибудь в другом месте, хотя бы в трудовом лагере.

Откуда такое отношение у сыновей к предлагаемой им работе?

Какие изменения вы внесли бы в эту систему стимулирования?

Ситуация для анализа

Предположим, что вы менеджер по персоналу крупной производственной компании с численностью работающих 15 000 человек. Ваша компания в этом году столкнулась с резким ростом текучести кадров среди рабочих основного производства – с 8% до 53% в год. Самая высокая текучесть – среди людей, проработавших в компании 1 год и меньше.

Проведенный опрос показал, что рост текучести кадров не связан с ухудшением условий труда и быта работников.

Руководство компании дало вам задание разработать предложения по изменению системы стимулирования, направленные на уменьшение текучести кадров среди новых работников.

Что бы вы предложили? Обоснуйте свои предложения.

Ситуация для анализа

Владелец небольшой полиграфической фирмы хочет предложить своим работникам в дополнение к действующей системе оплаты труда еще ряд льгот для повышения их удовлетворенности и настроя на хорошую работу. Однако он не знает, какие льготы следует выбрать.

Как он может выяснить это? Какими источниками информации он может воспользоваться?

Ситуация для анализа

Вы главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно.

Вы хотели бы:

1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;

2) избавиться от плохих сотрудников;

3) привлечь в больницу молодые перспективные кадры.

Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решать эти задачи?

Проанализируйте систему стимулирования, действующую в вашей организации

Оцените эффективность действующей в вашей организации системы материального стимулирования

Ответы на предлагаемые ниже вопросы помогут вам лучше понять сильные и слабые стороны системы материального стимулирования, действующей в вашей компании.

1. За что платят деньги людям в вашей компании?

2. Знаете ли вы принципы работы системы материального стимулирования, действующей в вашей организации? Можете ли вы объяснить, как она работает?

3. Позволяет ли система материального стимулирования, действующая в вашей организации, надежно увязывать денежные выплаты, получаемые работниками, с достигнутыми ими результатами?

4. Способствует ли система материального стимулирования, действующая в вашей организации, росту прибылей, увеличению доли вашей компании на рынке, эффективности работы по основным направлениям вашего бизнеса?

5. Какие формы материального стимулирования используются в организации?

6. Оцените по 5-балльной шкале степень влияния действующих в организации форм материального стимулирования на мотивацию конкретных категорий работников.

7. Сколько градаций по оплате труда условно можно выделить в вашей организации? Насколько велик разрыв в оплате труда между нижним и верхним уровнем?

8. Какие критерии используются для оценки рабочих результатов (уровень квалификации, сложность выполняемой работы; прибыль, которую приносит данный работник организации; конкретные количественные показатели, отражающие объем выполненной работы, степень ответственности, важности выполняемой работы; степень трудоемкости работы и др.)?

9. Какие качества работников, какое отношение к делу, какое рабочее поведение поощряются более всего существующей системой стимулирования?

10. Какие формы действующей в вашей организации системы стимулирования, по вашему мнению, слабо влияют на мотивацию работников и почему?

Составьте круговую диаграмму средств материального стимулирования для своей должности или для других уровней в вашей организации, о которых вы хорошо осведомлены (например, топ-менеджмента, руководителя среднего уровня, обслуживающего персонала).

1. На какие задачи больше работает система материального стимулирования для данного уровня?

2. Какие изменения вы предложили бы внести в действующую систему материального стимулирования, чтобы оно способствовало повышению заинтересованности данной категории работников в повышении конкурентоспособности бизнеса.

Ежемесячный практический журнал

Трудовое право

№4 (86) 2007
апрель

Подписные индексы:
по Объединенному каталогу – 40610; 29427

WWW.TOP-PERSONAL.RU
ЛУЧШИЕ ВАКАНСИИ И РЕЗЮМЕ
НОВОСТИ РЫНКА ТРУДА

Истоки и причины дискриминации в сфере трудовых отношений

Конституционное право на заработную плату

Современное состояние сферы трудовых прав граждан

Право на профессиональное образование и обучение: проблемы реализации в современных условиях

К вопросу о содержании правовой категории «деловые качества» в современном трудовом праве России

Медиапартнеры:

Административное право
Подписной индекс 36063 (Роспечать)

Жилищное право
Подписной индекс 79154 (Роспечать)

РАЗДЕЛ 3.

«НЕДЕНЕЖНЫЕ» МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ

Уровень рабочих результатов сотрудников нельзя рассматривать как простую производную их знаний, способностей, опыта и квалификации. Самое непосредственное влияние на него оказывают также такие факторы, как уровень работоспособности, особенности личности и деловые качества работника. Однако именно мотивация определяет то, в какой степени человек реализует свой профессиональный потенциал в работе. Почти любого человека можно заставить работать, но невозможно заставить его любить свою работу или отдаваться ей всей душой. Такое возможно лишь тогда, когда человек **захочет этого сам**. Несмотря на то, что эта идея не вызывает сомнений у руководителей, большинство из них все же не сильно утруждает себя поиском действенных рычагов влияния на мотивацию подчиненных, отдавая все силы решению производственных, финансовых и организационных проблем. Воздействия на мотивацию работников при этом преимущественно сводятся к использованию денежных стимулов. Чаще всего это обусловлено тем, что руководители не видят других возможностей, сопоставимых по эффективности со средствами материального стимулирования.

Правильно. Кто же будет работать без денег? Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Зарплата также должна решать еще две важные задачи: привлечение и удержание хороших работников. Если возникают затруднения в выплате работникам конкурентоспособной (по сравнению с другими компаниями, работающими в этом же секторе) зарплаты, то это приводит к серьезным затруднениям в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Кроме того, посредством денег компания демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения.

Конечно же, деньги в обеспечении мотивации очень важны, но попытка свести к ним всю трудовую мотивацию будет слишком упрощенным пониманием сил, определяющих отношение людей к труду, и тех возможностей, которыми располагает руководитель, желающий воодушевить своих подчиненных на хорошую работу. Не только деньги определяют отношение людей к делу и их отношение к организации. Как сказал один врач, «Если бы все врачи

работали только из-за денег, тогда самым привлекательным местом работы для медиков был бы морг».

А вы бы согласились за хорошие деньги сделать тщательный капитальный ремонт дома под снос?
А. Кнышев

Почему Билл Гейтс появляется на работе каждое утро? Почему миллионеры из *Microsoft* продолжают писать программы? Почему очень и очень обеспеченные люди продолжают преподавать, консультировать, писать книги, снимать фильмы? Неужели из-за денег?

То, что люди работают не только из-за денег, подтверждают и исследования. Так, опрос, проведенный в 90-х годах в США Национальным исследовательским центром по исследованию общественного мнения, показал, что 51% опрошенных считал, что важность работы и чувство собственной значимости были теми основными вещами, которые они искали в работе. Только 19% (каждый пятый) указали, что доход был самым главным аспектом работы. В исследовании Н. Морзе и Р. Уэйта респондентам (выборка соответствовала структуре занятых в США) задавался вопрос: «Если бы у вас было достаточно денег, чтобы жить в комфорте не работая, продолжали бы вы работать?» 80% ответили утвердительно.

Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Невозможно построить действенную систему стимулирования труда, мощно дополняющую действие используемых в организации материальных стимулов, если не учитывать человеческую психологию. Конечно, люди существенно различаются друг от друга в том, что касается их потребностей, установок и ожиданий, связанных с их профессиональной деятельностью и данным местом работы. Умение увидеть все многообразие потребностей, определяющих связь мотивации и рабочего поведения, мотивации и рабочих результатов, – это главное условие верных решений при выборе и использовании неденежных методов воздействия на мотивацию персонала.

В этом разделе будут рассмотрены наиболее действенные средства, которые могут использоваться руководителем и организацией для воздействия на мотивацию подчиненных в дополнение к средствам материального стимулирования:

- Моральное стимулирование (Глава 11).
- Мотивирующая организация труда (Глава 12).
- Кадровая политика как средство воздействия на мотивацию персонала (Глава 13).
- Организационная культура и мотивация (Глава 14).

ГЛАВА 11. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Отношение человека к работе не ограничивается теми возможностями, которые он при этом получает для удовлетворения своих важнейших биологических потребностей: в пище, одежде, крыше над головой и др. У человека в процессе жизни образуется достаточно большой набор потребностей, связанных с жизнью в обществе, которые дополняют биологические и на которые может ориентироваться система морального стимулирования. В первую очередь это: потребность в самоуважении, потребность в справедливом признании, потребность в самореализации, потребность во внимании и заботе со стороны администрации, потребность в достижении успеха, желание видеть свой вклад в общем результате и др. Практика использования широкого набора средств морального стимулирования показывает, что умелое обращение к этим, как их называют, социальным, потребностям оказывается в высшей степени эффективным.

Признание за хорошо выполненную работу

Выражение человеку признательности за хорошо выполненную работу является действенным средством поощрения. Часто руководители относятся к этому небрежно, как к некоторой забаве, придуманной психологами, имеющей слабое отношение к реальной жизни, где нет места «сантиментам», где надо быть жестким и требовательным к себе и к другим. Однако исследования все же подтверждают, что выражение признания очень важно для морального духа людей и их настроя на высокую отдачу в работе. Вспомните Герцберга, который показал, что признание со стороны

руководителя является вторым по значимости мотиватором после реальных достижений работника. «Какую роль играл линейный руководитель в жизни людей, входивших в нашу выборку? – спрашивает Герцберг и дает не очень приятный для руководителей ответ. – Нередко это была роль главного злодея в рассказах о временах, когда моральный дух наших респондентов находился не на высоте. Он практически никогда не был центром позитивных историй. **Начальник появляется в рассказах о позитивных событиях в одной-единственной, достаточно ограниченной роли – источника признания за успешно выполненную работу»**. То есть удовлетворенность работников своим трудом и их готовность работать с полной отдачей зависит от «простого» признания руководителем достижений подчиненного. Признание достижений работника со стороны руководителя является мощным средством повышения его мотивации.

Улыбнитесь

Пять стадий развития проекта
1. Эйфория
2. Разочарование
3. Поиски виновных
4. Наказание невиновных
5. Награждение непричастных

По данным *Strategic Management Journal*, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и значительно сократить текучесть персонала.

Говорит Джон Тэтчер, председатель совета директоров «Континентал эрлайнз»

«Я работал в хороших компаниях, таких как «Пьедмонт» и «Боинг», и в таких зарвавшихся как «Браниф эруэйз». Но везде неудачи были на сто процентов связаны с человеческим фактором. Руководитель может добиться успеха только в том случае, если будет при-

знавать достоинства подчиненных и открыто выражать им благодарность. Тогда они свернут горы. Но если вы будете обращаться с ними как с ничтожными существами, они найдут множество способов показать вам, что этого делать не следует».

Признание может быть как официальным, так и неофициальным. Можно использовать формальные поводы (собрания, совещания, праздничные мероприятия и т.п.), когда вы стремитесь отметить качество работы, ее ценность, конкретный вклад отдельного сотрудника или всего коллектива.

Опыт лучших компаний

Моральное стимулирование в компании *Hewlett-Packard*

Стимулирование труда в компании *Hewlett-Packard* не ограничивается лишь денежными выплатами.

Так, программа повышения качества предусматривает богатый набор поощрений, начиная с простейшего: руководитель обходит рабочие места и выражает благодарность отдельным лицам. Заслуги в достижении качества отмечаются и в ходе специально организуемых кофе-брейков, обедов или вечеринок.

Используется и более официальная церемония раздачи наград, когда награды получают те, кто добился самого высокого качества на своих участках работы: им вручаются особые медали и подарочные комплекты авторучек, их имена вывешивают в фойе здания, где расположен офис отделения; они получают возможность совершить бесплатную поездку для участия в семинаре, проводимом другим отделением *Hewlett-Packard*, или для посещения отдела сбыта компании в любом уголке Соединенных Штатов, включая Гавайи.

Для многих людей бывает важно, когда их имя называют перед всем коллективом, благодарят за высокие результаты в работе, публично вручают завоеванные ими награды. Такая практика дает

работникам заслуженное признание и поддерживает утверждение организации о том, что хорошая работа будет вознаграждена.

Автосервис «ГИГА»
157945, г. Москва, пр-т Кутузовский, д. 84 тел.: 998-9967

Уважаемый Антон Константинович Мистоков!
Наш центр благодарит Вас за проделанную работу в этом месяце. Вам присуждается звание «Работник месяца». Мы будем рады Вас видеть в эти выходные на праздновании данного мероприятия.

С уважением, Руководство автосервиса «ГИГА»

Самым простым средством выражения признания является похвала. К похвале человек не привыкает (в отличие от денег), поэтому использовать похвалу можно часто.

Менеджеров в США учат не ограничиваться в общении с подчиненными лишь критикой и замечаниями. Предлагается чаще находить поводы для того, чтобы хвалить их, отмечая даже небольшие успехи, достигнутые ими в работе. Специальные исследования показали, что такие действия руководителей позитивно сказываются на мотивации труда их подчиненных. Схожие результаты были получены и в России на одном из текстильных предприятий, где была реализована программа обучения бригадиров принципам использования методов морального стимулирования.

В организации любого размера, независимо от ее финансового положения, руководитель любого уровня всегда может найти повод, чтобы отметить вклад подчиненного, его старание, отношение к делу, высокие рабочие показатели или помощь коллегам. Поводы могут быть как формальными (собрания, совещания и другие корпоративные мероприятия), так и неформальными (просто поблагодарить человека, пожать ему руку).

Три секрета похвалы

- **Хвалите человека, когда вы с ним наедине, и он станет вашим другом.**
- **Хвалите его в присутствии других людей, и его благожелательное отношение к вам удвоится.**
- **Одобрительно отзывайтесь о нем окружающим людям в его отсутствие, и он будет одобрительно отзываться о вас.**

Особое внимание вопросам, связанным с признанием достижений своих сотрудников, уделяют сетевые компании. Яркий пример – компания «Мэри Кей Косметикс». Ежегодные семинары, проводимые компанией, решают не только задачу ознакомления сотрудников с новой продукцией, не только позволяют обменяться опытом. На этих семинарах достигается и другая важнейшая цель – мотивировать сотрудников и воодушевить их на более высокие достижения. Любой успех, начиная с самых небольших достижений, приветствуется общими аплодисментами и вручением подарков от компании. Каждая награжденная рассказывает о том, как ей удалось добиться такого результата. Награждаются лучшие консультанты, лучшие команды, лучшие директора и т.д. – все получают свои призы и свои аплодисменты. Невысокие достижения поощряются небольшими призами – брошка, калькулятор или что-то в этом духе, крупные – более существенными. И предел мечтаний – розовый «кадиллак» – вручается тем, кто продал косметики на миллион долларов.

Сама Мэри Кей Эш, создательница компании, очень хорошо понимала значение выражения уважения и признательности людям. Она культивировала его и закрепляла в культуре компании. В компании рассказывают истории о том, насколько высоко она ставила эту задачу. Например, вот одна из таких историй[56]. Однажды она приехала по делам в Вашингтон и собиралась в тот же вечер вернуться в Даллас, чтобы встретиться с группой новых работников фирмы. Однако во время пребывания в столице ее пригласили на прием в Белый Дом, где должен был присутствовать сам президент.

[56] Андервуд Дж. Больше чем розовый «Кадиллак». – Мн.: Попурри,2003.

Большинство людей сочли бы это удачей, которая случается раз в жизни. Но Мэри Кей поблагодарила сотрудников Белого Дома и приглашение отклонила. Она считала, что выражение своей преданности новым сотрудникам компании гораздо важнее, чем общение с президентом Соединенных Штатов.

Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т.п. – это была нормальная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в формализме, когда все внимание обращалось лишь на внешнюю сторону процедуры без понимания ее внутреннего содержания, без должной ориентации на те чувства и эмоции, которые средствами морального стимулирования организация могла бы разбудить в людях. Это часто существенно снижало эффективность используемых средств морального стимулирования, когда в общем-то хорошие мероприятия проводились лишь для галочки. Как сказал один мудрый человек, «Правда заключается в том, что люди — существа умные, и долго обманывать их невозможно. Они быстро распознают, когда ими пытаются манипулировать».

Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, стараясь максимально полно использовать все имеющиеся возможности для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала.

Опыт лучших компаний

Награждение лучших работников в «Росгосстрахе»

В «Росгосстрахе» в день рождения компании награждают ветеранов. Причем торжественные заседания проходят одновременно в офисах компании во всех субъектах

Российской Федерации. Наиболее отличившимся сотрудникам вручаются не только благодарности в виде грамот, но и возрожденные знаки отличия «Лучший работник», «Почетный работник». В 2003 году грамотами и знаками было отмечено 650 человек. Причем знаки отличия разрабатывались совместно с Геральдическим советом при президенте РФ. «В процессе подготовки к праздникам у нас появляется возможность проанализировать не только финансовые успехи, но и достижения конкретных людей, так как моральная мотивация играет большую роль», – рассказывает вице-президент компании Игорь Игнатьев.

Средствами поощрения и выражения благодарности за хорошую работу служат как ценные, так и не очень ценные подарки, денежные премии, турпоездки. Во многих компаниях процедуры вручения премий и подарков превращаются в грандиозные праздничные мероприятия, включающие в ряде случаев даже концертную программу. Сотрудников, добившихся успехов, публично чествуют и вручают им призы за достигнутые результаты, побуждая этим других работников, достигших более скромных результатов, к более напряженному труду.

На такие праздничные мероприятия часто приглашаются члены семей сотрудников. «Если спутник жизни настроен против нас, потому что муж или жена уделяет слишком мало времени семье из-за длительных командировок, — считает руководство компании немецкой фирмы *DVAG*, – тогда сотрудник не сможет добиваться высоких результатов в работе».

Опыт лучших компаний

Награждение сотрудников центра *AutoUnited Group*[57],

Рассказывает Михаил Кошер, который в течение 11 лет работал руководителем первого официального дилера "Mersedes-Benz" в Москве, затем возглавлял компании «Авилон», «Авто-Карум», теперь руководит мультибрендовым центром "AutoUnited Group".

[57] Авторитет, № 1, 2005, с. 10-11

Каждый работник должен любить свое дело. Моя задача вовремя указать ему на ошибки и отметить его заслуги. Кроме традиционных премий и подарков, мы искали неординарные пути стимулирования сотрудников. Мы проводили конкурсы «Лучший в профессии»: лучший жестянщик, приемщик, слесарь, продавец запчастей. После конкурса мы устраивали торжественный вечер, приглашали сотрудников с женами, я выводил на подиум победителя с женой, рассказывал ей, каков ее муж на работе, говорил о всех его достоинствах. А потом просил ее рассказать, какой он дома. Женам тоже дарили подарки, причем были и довольно крупные, например холодильники. А представители концерна «*DaimlerChrysler*» приглашали победителей с женами на неделю в Германию.

Суть таких мероприятий в том, чтобы все это услышала жена. Кроме того, мы рассчитывали, что сильный эффект это произведет на непобедителей. Чтобы их жены спросили: почему на подиуме не я, а другая, почему ты дома говоришь, что ты на работе лучший, а оказывается, что это не так?»

В компании «Росинтер Ресторанс» раз в год проводится праздник, начинающийся как итоговая конференция, на которую приезжают представители ее ресторанов из всех регионов, в которых работает компания. На конференции вырабатывается стратегия компании на следующий год, идет обмен лучшим опытом. Завершается конференция грандиозным праздником. Сначала награждают людей, которые проработали в компании десять лет, затем – пять лет – это несколько сотен человек. Руководство компании отмечает каждого. Сотрудник получает поздравления, памятный или ценный подарок. В конкурсной программе праздника есть разные номинации, например такие нестандартные, как «Поступок года» или «Герой года». Выбирают лучших из лучших по профессиям, по отношению к клиентам, своим коллегам. Поэтому каждый сотрудник чувствует себя вовлеченным в общее дело компании, его успех признан и оценен не только коллегами по работе, но и руководством.

Борьба за выживание в высококонкурентной среде особо остро ощущается в среднем и мелком бизнесе. Поэтому нахождение наиболее эффективных и малозатратных механизмов стимулирования сотрудников к высокопроизводительному труду может дать компаниям определенные конкурентные преимущества. Возможностей здесь много. В качестве примера можно привести систему морального стимулирования, действующую в медицинском центре *Valley Hospital Medical Center* (США). Кроме мотивации сотрудников за счет повышения уровня оплаты и продвижения по службе по результатам работы в этой компании используются и другие формы поощрения:

- Награда лучшему работнику месяца, выбираемому коллегами, присуждаемая на основании установленных критериев.

- Награда лучшему работнику года, выбираемому из двенадцати лучших работников месяца.

- Ежегодный торжественный банкет, куда приглашаются сотрудники, которым выражают признательность за длительную работу в клинике.

- Премии за долгую службу для поощрения длительной работы в организации и отсутствие невыходов на работу.

- Удостоверение "Молодец!" для работников, которые сделали что-то сверх своих должностных обязанностей, чтобы помочь посетителям. Такие карточки-благодарности выдаются всем руководителям *Valley Hospital Medical Center*, и они вручают их работникам за отличное обслуживание больных; карточки выдаются и рядовым работникам, чтобы они могли поблагодарить других сотрудников, другие подразделения или другие организации за оказанную помощь.

VALLEY HOSPITAL MEDICAL CENTER

Присуждает Официальное звание “Молодец!”

_____

за_____ _____

Десять удостоверений “Молодец!” дает вам право на одно похлопывание по плечу

_____ _____

Дата Директор по персоналу

_____

Администратор

Российские компании последние годы начинают все шире использовать возможности морального стимулирования. Иногда для этого используются оригинальные подходы. Так, в компании «Том-УПИ» был проведен День благодарения, приуроченный ко дню рождения фирмы. В этот день сотрудникам предложили на специальных бланках поблагодарить коллег. Листки с благодарностями еще долго висели у получателей над рабочими столами.

Высокой эффективности в использовании методов морального стимулирования часто добиваются и небольшие компании. Так, центр кузовного ремонта «Янта-Сервис» с численностью работающих около 70 человек использует следующие поощрения:

- поздравление работников с днями рождения и знаменательными датами;
- именные места для парковки для лучших работников;
- есть своя Доска почета – Галерея «Янта-Сервис»;

- по итогам квартала приглашение на семейный обед в ресторан с семьями. Вначале эта мера поощрения была предусмотрена для техников, уборщиков, мойщиков, потом распространили ее и на других работников;

- проводится День открытых дверей «Янта-Сервис» для клиентов и членов семей работников.

Рекомендации для руководителей

Правила выражения одобрения

Одобрение должно поощрять правильное поведение и показывать работникам, чего от них хочет организация. Одобрение должно отражать основные ценности организации. Если организация провозглашает командную работу, то в первую очередь следует поощрять именно командные результаты, если приоритетом номер один является высокое качество, то отмечать следует высокие достижения по этому показателю. Одобрение не должно выступать средством вербовки сторонников или решения других политических задач.

Следует поощрять реальные достижения и высокий вклад в общее дело, а не обещания сотрудника или ожидания руководителя в отношении него.

Форма похвалы должна соответствовать достижению сотрудника. За небольшие успехи хвалите работника наедине. Этим вы покажете, что вы цените его усилия и готовность напряженно трудиться. За крупные достижения выносите благодарность прилюдно.

Сопровождайте публичную похвалу сотрудника каким-то существенным для него дополнением. Достижение, достойное публичной похвалы, хорошо сопроводить денежной премией, ценным подарком или дополнительным отпуском.

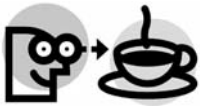
Благодарить сотрудников следует лично. Благодарность от руководства многое значит для работников, и эту задачу не следует делегировать замес-

тителям. Да и от того, ***как*** выражается благодарность, тоже многое зависит. Наша знакомая, работающая в крупной международной компании, рассказала нам, как ей вручили благодарственное письмо от руководства: «Начальница проходила мимо, метнула письмо на стол, не сказав ни слова. Я даже и не знаю, как к нему относиться. Как-то нерадостно на душе...»

Одобрение со стороны руководителя должно повышать самооценку подчиненного, стимулируя его к достижению новых высот в профессиональной деятельности.

Похвалив работника, будьте готовы, расширить круг его обязанностей. Если вы хотите воодушевить подчиненного на достижение еще более высоких результатов, предоставьте ему дополнительные возможности проявить свои способности: новые, более трудные или более ответственные задачи.

И самое главное — одобрение должно быть искренним и неподдельным.



Улыбнитесь

Как некоторые дирижеры мотивируют музыкантов

Однажды Вагнер дирижировал иностранным оркестром, исполнявшим его произведение. Он был очень недоволен их игрой и заявил через переводчика: «Если это стадо идиотов не будет играть как нужно, я вышвырну их всех вон».

Переводчик так передал музыкантам слова композитора: «Композитор извиняется, что его музыка так сложна для исполнения. Он просит вас постараться, а самое главное – не волнуйтесь».

***

Дирижер симфонического оркестра Отто Клемперер обладал суровым характером, требуя от своих музы-

кантов максимальной отдачи. Он никогда не выражал восторгов по поводу их хорошей игры. Однако после одного из концертов он был так доволен своим оркестром, что не смог удержаться от похвалы. «Хорошо!» – воскликнул он. Потрясенные музыканты разразились аплодисментами.

«Но не *настолько* хорошо», – верный себе, проворчал Клемперер.

Статьи в корпоративных органах печати

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются материалы, в которых отмечаются их заслуги. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании.

Пожар, возникший в ночь с 14 на 15 февраля 2003 г. на Замоскворецком телефонном узле, можно назвать самым масштабным ЧП в новейшей истории ОАО МГТС. Без связи остались 40 тысяч абонентов, компании нанесен серьезный материальный ущерб. Многие сотрудники компании работали самоотверженно, и руководство оценило их усилия. Генеральный директор ОАО МГТС В.С.Лагутин поблагодарил всех сотрудников через корпоративный орган печати – «Московский телефонист».

Уважаемые коллеги!

В середине февраля Московская городская телефонная сеть пережила, пожалуй, самую серьезную за последние 10 лет аварийную ситуацию—в результате сильнейшего пожара в здании АТС на улице Щепкина без связи остались 40 тыс. абонентов нашей компании. Сразу по окончании тушения пожара был создан штаб по ликвидации его последствий, разработан план мероприятий и незамедлительно начаты восстановитель-

ные работы. Консолидированными усилиями сотрудников МГТС работа АТС была полностью восстановлена.

Я хочу выразить огромную благодарность сотрудникам Замоскворецкого телефонного узла, Управления технической эксплуатации телекоммуникаций, всех остальных подразделений МГТС. Оказавшись в экстренной ситуации, они проявили себя великолепными специалистами и настоящими патриотами компании. Круглосуточно, практически без отдыха, в кратчайшие сроки они восстановили станции буквально из руин.

Я благодарю специалистов ОАО "Мостелефонстрой" за работу в тяжелейших условиях плечом к плечу с нашими кабельщиками-спайщиками.

Выражаю признательность всем компаниям — альтернативным операторам связи за понимание и взаимовыручку и ЗАО Голден Лайн" за предоставление офиса компании для организации работы штаба по ликвидации последствий пожара.

Я благодарю всех москвичей — наших уважаемых абонентов, лишившихся телефонной связи в результате пожара, за проявленное ими терпение и понимание остроты ситуации.

Генеральный директор ОАО МГТС В.С.Лагутин

«Московский телефонист» ведет кропотливую и планомерную работу, направленную на выявление лучших работников и пропаганду их достижений. Практически в каждом номере можно найти статью с фотографией кого-то из работников, рассказывающую о его жизненному пути и вкладе в дела компании. Неудивительно, что работники компании относятся к своей газете с интересом.

Многие крупные компании широко используют возможности своих органов печати для того, чтобы информировать сотрудников о лучших работниках, церемониях их награждения и других событиях, призванных пропагандировать высокие трудовые достижения, энтузиазм и творчество в работе. Часто эти задачи в небольших компаниях выполняют стенные газеты, которые являются очень недорогим, но эффективным средством поощрения лучших

работников. При условии регулярного обновления они обычно вызывают искренний интерес у сотрудников и способны эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

Доски почета

Во многих международных компаниях можно увидеть стенды «Лучший сотрудник месяца». Это и автозаправки *BP*, и закусочные «Ростикс», и «Макдоналдс», и многие другие компании.

В компании *Walt Disney* пошли значительно дальше: здесь отличившимся работникам посвящают окна кафе на центральной улице парка *Disneyland*, а в компании *Southwest Airlines* даже есть специальный самолет в честь лучших работников компании, их имена увековечены внутри аэробуса. Следует отметить, что *Southwest Airlines* отличается самой низкой текучестью кадров среди авиаперевозчиков.

Возрождаются Доски почета и на многих российских предприятиях и во многих компаниях. Многие, наверное, еще помнят те, старые, Доски почета с выгоревшими на солнце или выцветшими от времени фотографиями «вечных» передовиков производства. Кое-где до сих пор еще можно встретить такие же Доски почета и Аллеи трудовой славы, однако в целом заметно, что отношение к этому средству морального стимулирования становится значительно менее формальным, чем это было раньше. Сейчас все чаще руководители говорят о том, что Доска почета – действенное средство повышения мотивации работников, но при условии, что она является не окаменевшим ископаемым, а живым источником пропаганды достижений лучших работников.

Для большинства людей публичное признание их достижений является мощным мотиватором, и дальновидные руководители стараются шире использовать потенциал этих стимулов. Сегодня и в российских компаниях увидеть стенд «Лучшие работники месяца» или что-то подобное не в диковину. Хотя часто этот стенд вешают не на видном месте, где с ним могут познакомиться посетители, а в служебных помещениях, но и это все же лучше, чем ничего.

А вот пример заинтересованного подхода к признанию достижений лучших сотрудников. Пензенская компания «Мегаполис» по результатам работы за год выделяет лучших работников – «Золотой резерв». Первое, что видишь, входя в компанию, – фотографии всех «золотых резервистов» на Доске почета, выполненной в виде дома.

«Алмазные резервисты» «Мегаполиса» – это лучшие из лучших, и подход к ним особый. В коридорах компании вместо картин висят фотографии этих сотрудников, выполненные фотохудожником. И сразу видно, что это не формальный подход, а действительно выражение признательности сотрудникам за их отличную работу.

Подарки от компании

Повышению мотивации сотрудников способствуют и различные подарки, которые компания делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры к праздникам (8 Марта, 23 февраля, Новый год), более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п.

С чего все начиналось[58]

В 1922 году в Дейтоне, штат Огайо, к Элтону Макдоналду, сотруднику магазина, торгующего сумками и чемоданами, обратился руководитель отдела продаж одного из местных производственных предприятий.

«Можете ли вы обеспечить нас портфелями, которые я предложил в качестве призов нашим торговым представителям на предстоящем конкурсе по продажам?» – спросил он.

Макдоналд, которому в то время было всего восемнадцать лет, вскоре заключил сделку. «А вы не думаете, что было бы хорошей идеей, если бы вы предлагали портфели и другие предметы в качестве поощрения и дальше, чтобы поддерживать энтузиазм?» – предложил он руководителю отдела продаж. После второй сделки он разработал целый список различных по стоимости призов, из которого могли бы выбирать победители – в зависимости от их достижений. Из этого зернышка выросла компания, специализирующаяся на бизнес-подарках.

В последующие годы список подарков продолжал расширяться, и главным призом стало путешествие. Система стимулирования стала охватывать не только сотрудников отделов продаж, но и других наемных работников и руководителей.

В настоящее время она применяется также за пределами самой компании по отношению к партнерам: оптовикам, агентам по продажам, дилерам и продавцам розницы.

[58] Адаир Дж. Гуру менеджмента. – М.: Изд-во Эксмо, 2004, с. 487.

Можно (и нужно!) в качестве подарков использовать и сувенирную продукцию с символикой компании (значки, зажимы для галстуков, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т.п.), это способствует повышению приверженности работников своей организации. Как правило, работники с удовольствием носят значки, футболки и бейсболки с логотипом своей компании. Кстати, это дополнительная возможность рекламы фирмы, формирования благоприятного ее имиджа в глазах потенциальных потребителей, партнеров или будущих сотрудников.

Рассказывает директор фирмы *O.C.Tanner* Кент Мердок[59]

«В любом случае простая нехватка денег не позволит компаниям щедро вознаграждать труд лучших работников. В Америке в этом году большинство компаний замораживают или урезают общий уровень премиальных за хорошую работу, а каждая десятая компания планирует вообще не платить премиальные. Те, которые хотят, чтобы поощрение было скромным, но памятным, обращаются к услугам фирм, специализирующихся на признании лучших работников. Все больше компаний предпочитают преподносить часы *Rolex* (не смейтесь, у американцев другие масштабы «простой нехватки денег! – авт.) или хрустальные безделушки, чтобы отметить особо хорошую работу. Вы можете заплатить премию в 3,5 тысячи долларов, и сотрудник не плачет от счастья, но если вы тратите ту же сумму на эксклюзивные часы, он может и зарыдать. Вот вам и способ мотивировать экономно».

В *Toyota Motor* самая почетная награда для членов кружков контроля качества — Президентская премия, которая представляет собой не денежное вознаграждение, а дорогую авторучку, которую преподносит лично глава компании. Каждому награжденному предлагают назвать имя, которое он хотел бы видеть на своем по-

[59] Служба кадров, 2002, № 5, с. 37-39.

дарке. Кто-то просит выгравировать имя жены, кто-то — дочери, а кто-то — имя своей подруги. Очень многие желают видеть на такой ручке собственное имя. Эта награда считается очень престижной.

Кроме того, руководители высшего звена посещают собрания кружков качества, демонстрируя свои внимание и поддержку. Такое участие наглядно свидетельствует о подлинной заинтересованности, которая не ограничивается распределением символических наград и объединяет менеджмент и рабочих.

Символы статуса

Изменение статуса сотрудника (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. К этой же категории можно отнести и следующее.

- предоставление секретаря;
- предоставление служебного автомобиля;
- улучшение условий работы;
- предложение участвовать в более интересном или материально более выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов;
- отдельный кабинет;
- табличка на двери с указанием фамилии сотрудника;
- дополнительное оборудование в офисе;
- специальные места для парковки. Некоторые американские компании в качестве поощрения разрешают рядовым сотрудникам ставить автомобиль на стоянке руководителей;

- представление компании на выставках или выступление от лица компании (переговоры, контакты с общественными организациями и др.).

Подчеркнуть статус работника можно через изменение названия его должности. Так, *Microsoft* ввела в своей структуре должность «отличившийся инженер». Консалтинговая фирма *McKinsey* ввела должность «первый помощник партнера». Эти должности предполагают не только более высокую оплату, но и подчеркивают более высокий статус сотрудника.

Рассказывают, что одна компания, столкнувшись с трудностями привлечения кадров на должность уборщицы, вышла из положения, назвав эту должность «менеджер по дизайну производственных помещений».

ОРГАНИЗАЦИЯ СОРЕВНОВАНИЙ И КОНКУРСОВ

Любой руководитель понимает, что успех его бизнеса напрямую связан с профессионализмом его персонала. Хороший продавец должен уметь дать исчерпывающую информацию о товаре, расположить к себе покупателя. Понимая всю важность грамотной работы с потенциальными покупателями, крупные торговые компании различными способами стимулируют работу продавцов и сотрудников торговых залов, чтобы повысить качество обслуживания посетителей и в результате самим оказаться в выигрыше.

Многие компании организуют соревнование между работниками и целыми коллективами. Вот несколько примеров.

В кадровом агентстве Artex Recruitment регулярно выбирают «лучшего консультанта месяца» и вручают ему корону. Генераль-

ный директор агентства Ольга Акимова считает, что эта корона стимулирует сильнее, чем премия.

В концерне "Калина" проводят конкурс среди рабочих за звание «Лучший по профессии». Победителей ждут путевки в Турцию по системе «все включено».

В компании «Уральские авиалинии» за право считаться наиболее профессиональным бортпроводником соревнуются участники «Звездной программы»: повышение ранга символизируют звезды, как у военных, и награды.

Компания «Панинтер» проводит конкурс на звание «Лучший продавец», по итогам которого победитель награждается ценным подарком и соответствующим бейджем.

Проведение всевозможных конкурсов между сотрудниками, когда есть возможность по разным номинациям определить лучших, не только вносит игровой момент в работу. Участие в конкурсах создает для многих работников дополнительный стимул к повышению собственного профессионального уровня.

Опыт лучших компаний

Организация конкурсов на «Филипс»

Компания *Philips* не так давно провела конкурс среди сотрудников торговых залов крупнейших розничных сетей по продаже аудио-, видеотехники в Москве и Санкт-Петербурге. Цель конкурса – поощрить продавцов-консультантов, добившихся лучших результатов и наибольших объемов продаж продукции в 1998 году. В конкурсе участвовали 50 крупнейших магазинов по продаже аудио-, видеотехники Москвы и Санкт-Петербурга. Двадцать из тридцати призов – из них два *Grand Prix* – поездку в Голландию на двоих – получили сотрудники магазинов "М-Видео".

«Такие конкурсы – уникальный шанс для продавцов-консультантов усовершенствовать свои професси-

ональные навыки, показать, на что они способны, и... получить ценный приз», – говорит М.Филиппов, победитель *Philips Grand Prix-99*, продавец-консультант из магазина «М-Видео» из Москвы.

Широкое использование соревновательности для повышения мотивации персонала позволяет охватывать соответствующими программами большую часть сотрудников компании.

Например, в компании *Triad Corporation*, занимающейся производством компьютеров и программного обеспечения, существует 700 различных номинаций, в которых соревнуются 1500 служащих. Во многих номинациях может быть по нескольку победителей, и нет ничего удивительного, что один человек может получить 10 или 15 призов. Вот некоторые из номинаций: «Выдающееся достижение», «Особая признательность», «Президентский клуб», «Лучшее предложение по улучшению работы», «Личное улучшение», «Достижение в области объема продаж», «Мы заботимся», «Работа без отдыха», «Новатор», «Разрушая границы» (между подразделениями в компании). Призы (а это 40 тысяч долларов, значки и сувениры) вручаются во время ежегодных банкетов, традиционно проходящих в хороших отелях.

Программа "Ярчайшие звезды", направленная на резкое повышение качества выпускаемой продукции в американской компании *Henry Lee*, является хорошим примером широкого использования именно «нематериальных» (точнее, не очень материальных) средств поощрения работников. Обратите внимание, что основным средством поощрения в этой программе является лотерейный билет стоимостью 1 доллар.

Программа "Ярчайшие звезды" в *Henry Lee Company*

Главная особенность программы «Ярчайшие звезды» – это нацеленность на изменения к лучшему. Поощряются те сотрудники, которые вносят свой вклад в эти изменения и которые делают больше того, что прописано в их должностных обязанностях.

Сотрудники получают поощрения за:

- предложения по повышению качества,
- победу в конкурсе предложений по повышению качества,
- участие в разнообразных командах качества,
- кураторство над командами качества,
- практическую реализацию рекомендаций (только для команд),
- благодарности от клиентов и коллег,
- победу в конкурсе на лучшего работника месяца,
- победу в конкурсе на лучшего секретаря команды качества,
- победу в конкурсе на лучшего лидера команды качества.

1 ступень - 1 лотерейный билет (25 билетов ежемесячно) и 5 баллов за каждое новое предложение по улучшению качества.

2 ступень - 15 баллов за реализацию предложения ежемесячно и денежные поощрения:

10 баллов и 50 долларов за третье место,

15 баллов и 75 долларов за второе место,

20 баллов, 125 долларов и особое место на стоянке на 1 месяц,

30 баллов и "Приз звезды" за Лучшее Предложение Года.

3 ступень - для команд – 15 баллов для членов группы за обеспечение 85%-ной явки на рабочие совещания. Кроме того, поощряется куратор команды. 85%-ная явка определяется по протоколам, которые ведет секретарь команды качества. Копия протокола предоставляется координатору программы.

4 ступень - Свидетельства (сертификаты) о всех реализованных предложениях для каждого члена команд качества. Свидетельства (сертификаты) выдаются также всем представителям руководства, принимающим участие в данной программе, поскольку они координируют ее работу.

Руководство – 75 баллов, сертификат и футболка, приглашение на ежегодный торжественный обед, даваемый президентом компании.

Команда качества – 25 баллов, сертификат и футболка.

5 ступень - Сотруднику, избранному голосованием комиссии из представителей руководства "Звездой месяца", дается 25 баллов. На "Звезду месяца" выдвигается один сотрудник. Комиссия проводит голосование по выдвинутой кандидатуре в третью среду месяца. Критерии выдвижения "Звезды месяца" определяет Совет.

6 ступень - 150 баллов, набранные сотрудником, дают ему 25-долларовый сертификат на посещение ресторана.

7 ступень - 200 баллов, набранные сотрудником, дают ему право на один дополнительный выходной день в год.

8 ступень - 300 баллов, набранные сотрудником, позволяют ему вступить в ЭЛИТ-КЛУБ. Член клуба получает 50-долларовый сертификат на обед, значок Звезды, и его имя вносится в список членов ЭЛИТ-КЛУБА на "Стене Ярчайших Звезд Галактики Henry Lee".

9 ступень - 400 баллов дают право на вступление в ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБ. Членам Президент-клуба оплачивают 1 день в отеле (до 150 долларов). Член Клуба получает значок Звезды, и его имя вносят в список членов ПРЕЗИДЕНТ-КЛУБА на Стене Ярчайших Звезд Галактики *Henry Lee*.

Обратите внимание на стоимость этой программы, охватившей практически всех сотрудников компании. Меньше девяти тысяч долларов за пять лет – это не слишком много не только для богатой Америки.

Оценка расходов на программу "Ярчайшие звезды" в *Henry Lee Company*

Статья расходов	*Стоимость*	*Количество*	*Общие расходы*
Лотерейные билеты	$ 1.00	300	300
Призы	$ 250.00	12	3,000
Футболки	$ 152.00 в год	5 лет	760.00
Торжественный обед	$ 10.00	12 чел.	120
Сертификат на посещение ресторана	$ 25.00	30 чел.	750
Один выходной	$ 106.23	15 чел.	1,593.45
Обед на двоих	$ 50.00	10 чел.	500
Оплата проживания в отеле	$ 150.00	3 чел.	450
Значки ($ 4.38 за штуку)	$ 263.27 в год	5 лет	1,316.35
Итого			$ 8789.80

Проведение конкурсов такого рода может потребовать и совсем небольших финансовых средств, но они могут дать значительную отдачу в виде повышения мотивации сотрудников. Вот пример – проведение в 2000-2001 г. конкурса на звание лучшего учителя года в Синьковской школе № 1 Дмитровского района Московской области.

Конкурс «Учитель года» в Синьковской средней школе № 1 Дмитровского р-на Московской обл.

Цель: поднять престиж учителя.

Организация конкурса.

1. Учителей, подавших заявку на участие в конкурсе, на первом и втором этапе оценивает комиссия, состоящая из:

• руководителей методического объединения учителей (5 чел.);

• администрация школы (4 чел).

2. Анкетирование учащихся, родителей, коллег. Собеседование с оцениваемыми учителями.

3. Смотр кабинетов 2 раза в год.

4. Затем подключается районо, и на последнем (пятом) этапе – спонсоры.

Проект положения по проведению конкурса «Учитель года»

Конкурс проводится в 3 этапа.

1 этап включает в себя:

1) письменная самооценка учителем своей работы;

2) анализ работы учителя членами комиссии через:

- посещение уроков;
- беседы с учащимися;
- беседы с родителями;
- собеседование с учителем;
- знакомство с методической копилкой учителя;
- анкетирование учащихся и родителей;
- посещение внеурочных воспитательных мероприятий;
- посещение классного часа.

Каждый раздел оценивается по 5-балльной системе.

2 этап – проведение урока в незнакомом классе. Тема урока сообщается в данный день, на подготовку дается 45 минут. Урок снимается на видеокамеру. На уроке присутствуют члены комиссии.

3 этап – Шоу финалистов. Участникам предлагаются веселые конкурсы, раскрывающие их эрудицию, артистизм, умение ориентироваться в незнакомой обстановке.

Система поощрений:

1. Увеличение оклада победителю на 500 р. в месяц.

2. 2-е и 3-е места – ценные подарки от спонсоров.

3. Грамота «Учитель года»

Шоу и награждения приурочены ко Дню учителя.

Оригинальный способ организации соревнования был опробован в российской компании «Формат».

Система «Джек Пот» в компании «Формат»

В компании «Формат» действовала система стимулирования персонала под условным названием "Джек Пот". Суть ее в том, что при эффективной работе бригада рабочих может «сорвать банк», достигающий половины их месячного оклада. Через год после внедрения этой системы производительность труда выросла на 30%.

На «Формате» (эта компания производит упаковку и декоративные элементы из пенополистерола) трудится четыре бригады по 6-8 человек. Компания работает круглосуточно, посменно. Если бригада выполняет производственный план, то ее члены получают кроме зарплаты премию.

В конце 2000 г. рабочие узнали о появлении дополнительного так называемого "сверхплана", на 20% превышающего среднюю выработку. За его выполнение выплачивается бонус - 500 руб. на смену. На первый взгляд, немного, но дело в том, что недовыполнение этого сверхплана не сжигает бонус, а лишь переносит его на следующую смену. То есть ставка возрастает до 1000

руб., а если и следующая смена не справится со сверхпланом, то ставка возрастет еще на 500 руб. и так далее до того момента, пока кто-нибудь "не сорвет банк". Тогда все начинается сначала - с 500 руб. План рассчитан так, чтобы бригады могли достичь его не более 2 - 3 раз в месяц, - таким образом, размер "банка", как правило, получается приличный. По наблюдениям генерального директора компании "Формат" Виктора Рябенко, настоящая конкуренция между бригадами начинается уже после пяти смен, когда сумма достигает 2500 руб. Сотрудники наиболее успешных бригад, имея оклад $300 - 400 в месяц, могут увеличить его за счет бонусных выплат на 20 - 50%. Начиная работу, каждая смена видит, какая сумма на кону, и у нее есть мощный стимул выполнить сверхплан, потому что если она этого не сделает, то сорвать банк может следующая смена.

«Сразу бросилось в глаза после введения этой системы, что люди стали приходить и сразу начинать работу, не раскачиваясь по полчаса, как это было раньше», - вспоминает генеральный директор компании «Формат» Виктор Рябенко. Более того, некоторые бригады приходят теперь заранее и делают подготовительную работу, например, готовят короба для упаковки, и с нетерпением ждут, когда начнется их смена. «Я сам видел, как новая смена отгоняет предыдущую от станков со словами «ваше время вышло» и дальнейшим выяснением, у кого часы точнее идут», - рассказывает Виктор Рябенко. Производительность труда персонала на предприятии начала расти сразу после введения этой системы. За три года применения "Джек-Пота" руководству даже пришлось поднять планку сверхплана, когда бригады начали срывать банк до 5 - 6 раз в месяц. Как пояснил гендиректор, это было сделано для того, чтобы рабочие не разменивались по мелочам, а соревновались за ощутимую прибавку к зарплате. Когда люди получают только премию в зависимости от выработки, то рано или поздно происходит насыщение. И, как показал успешный опыт системы «Джек Пот», у них остаются резервы,

которые позволяют относиться к работе иначе, не так, как обычно, – продолжает Виктор Рябенко. - Вот раньше были соцсоревнования, и там тоже давали премии. Но был дополнительный стимул – стать не просто лучшим, а лучшим по сравнению с остальными бригадами. Внести в работу игровой, соревновательный стимул и было целью создания системы под названием «Джек-Пот».

Некоторые специалисты предупреждают о серьезных опасностях, связанных с высоким уровнем конкуренции между сотрудниками и целыми подразделениями. Конкуренция может ухудшать отношения между людьми, снижать уровень взаимопомощи и готовность к обмену опытом («Зачем помогать конкуренту?»). Так, Том Ласорда из *General Motors* утверждал, что конкуренция внутри этой компании препятствовала обмену опытом между директорами заводов в ходе проекта, который стоил *General Motors Corp.* миллиарды долларов.

Внимание – проблема!

В одной риэлторской компании директор-экспериментатор с целью увеличения внутрифирменной конкуренции, «чтобы все лучше работали», дублировал все должности и даже целые отделы в компании. В рамках «внутрифирменной конкуренции» начальники задублированных отделов и их замы начали подсиживать друг друга, докладывали о промахах коллег директору

и даже заводили шпионов в соседних отделах, чтобы те оповещали их об идеях и шагах конкурентов. В конце концов вместо ожидаемого удвоенного рвения эффективность сотрудников упала в несколько раз, и фирма начала терять деньги и клиентов. К счастью, директор вовремя остановил свой эксперимент, сократив половину сотрудников.

Лидеры многих ведущих компаний, заинтересованные обменом знаний внутри своих компаний, пытаются искоренить чрезмерную внутреннюю конкуренцию. Так поступил Лу Герстнер вскоре после прихода в *IBM*, издав множество приказов и распоряжений, направленных на укрепление сотрудничества и прекращение внутренней конкуренции, которая тормозила развитие компании. Так же подошли к этой проблеме и Крис Гелвин из *Motorola*, и Джон Пиццей из *Alkoa Inc*.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольный вопрос

Как вы думаете, почему руководители неохотно высказывают одобрение и признание своим подчиненным? Назовите несколько причин.

Предложите конкретные способы, позволяющие избавиться от обезличенности и бюрократизма при использовании средств морального стимулирования.

Задание для анализа

Составьте список тех категорий сотрудников вашей организации, которые обычно обделены вниманием и признанием их достижений. В их число часто входят люди, обеспечивающие бесперебойную работу всей системы. Это могут быть секретари, охранники, уборщицы.

1.

2.

3.

4.

5.

Каким образом организация могла бы продемонстрировать свое внимание к ним и обеспечить признание их успехов и достижений в работе?

ГЛАВА 12. МОТИВИРУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Комплексное управление мотивацией начинается уже на стадии организации труда работников. Нам предстоит разобраться с такими задачами, которые должны быть решены для того, чтобы организация труда стала мотивирующей.

В этом разделе мы рассмотрим следующие темы, связанные с организацией труда:

- обогащение труда;
- постановка целей;
- гибкие рабочие графики.

ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условия работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей – то есть основные проявления рабочего поведения, отражающие высокий уровень трудовой мотивации, – в значительной степени зависят именно от этого. Скучная и

монотонная работа не вызывает у работников особого желания выкладываться, проявлять инициативу или творческий подход. Для того чтобы эффективно воздействовать на трудовую мотивацию работников через организацию их труда, следует обращать внимание на важнейшие характеристики выполняемой ими работы.

Вспомним теорию. Исследования Герцберга и позже Хэкмена и Олдхема показали, что преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

В этой главе мы рассмотрим также возможности повышения мотивации работников через постановку целей и альтернативные рабочие графики.

Рассмотрим более подробно возможности повышения мотивации работников, которые лежат в изменении организации их труда.

Разнообразие навыков

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Монотонная, однообразная работа, не требующая от работников использования разнообразных навыков, снижает их мотивацию.

Истоки монотонности лежат в узкой специализации труда, дававшей такие замечательные результаты у «отца научного управления» Фредерика Тейлора, на заводах Генри Форда и позже

на многих других производствах. Расчленение заданий на мельчайшие операции, доведение их до совершенства или передача механизмам, конечно же, давало гигантскую экономию, но при этом вызывало у работников скуку со всеми вытекающими отсюда последствиями. «У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только одно-единственное движение ногой», – пишет Генри Форд, величайший защитник специализации. И сам же признает: – «Однообразная работа – постоянное повторение одного и того же одним и тем же способом является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса».

Удивительно, но как только мне требуется пара рабочих рук, я получаю всего рабочего впридачу.
Генри Форд

Монотонная, однообразная работа вызывает у работников скуку, чувство неудовлетворенности, ощущение пустоты в жизни, отсутствие интереса к работе, что в свою очередь приводит к ухудшению климата в коллективе, плохим отношениям между работниками и администрацией, высокой степени абсентеизма и текучести кадров. С этими проблемами чаще всего сталкиваются конвейерные производства, руководители которых иногда пытаются искать причины проблем не в организации труда, а в людях. Так, на ВАЗе приходилось слышать: «Какого качества вы хотите?! Посмотрите, кто на конвейере работает!».

А если вопрос поставить по-другому: *кто* пойдет работать на конвейер при *такой* организации труда?

Монотонность конвейерной работы, ее однообразие и скука не только снижают трудовую мотивацию работников. Некоторые рабочие начинают вносить разнообразие в свою работу, мягко говоря, не совсем социально одобряемыми методами. Так, Ричард Бучанан в своей книге «Враг внутри» рассказывает следующую историю. Владелец только что купленной машины обнаружил, что в салоне не работает свет. Механики компании долго не могли найти причину и были вынуждены демонтировать крышу автомобиля. Толь-

ко тогда они обнаружили неправильно подсоединенные провода, а рядом записку: «Молодец! Ты нашел это».

При изучении влияния процессов автоматизации на отношение людей к своей работе было показано, что удовлетворенность людей снижается, когда автоматизация приводит к жестко фиксированной рутинной работе. Если же автоматизация приводит к переходу с ручных операций на работу, связанную с наблюдением, анализом и принятием решений, то поначалу у рабочих новая работа вызывает известные затруднения. Но когда происходит адаптация, ощущение власти над процессом работы поднимает моральный дух персонала на новую высоту[60].

Приведем некоторые ***методы борьбы с монотонностью***:

- подача деталей и материалов небольшими порциями, частями;
- выбор оптимального темпа и ритма работы;
- рациональное распределение перерывов на отдых;
- смена видов деятельности (работ) и внесение вариаций в трудовой процесс;
- удобное рабочее место: правильное освещение, стимулирующий цветовой интерьер и т.п.

И все же основным методом борьбы с монотонностью остается внесение разнообразия в работу.

Несколько лет тому назад *American Greetings Corp.*, занимающаяся поздравительными открытками, озаботилась тем, чтобы сделать труд своих рабочих более разнообразным. Теперь вместо работы, к примеру, исключительно с рождественскими открытками, работники получают возможность работать в разных группах, разрабатывающих подарочную упаковку, кружки или пакеты.

[60] Walker C.R. Towed the automatic factory: a case study of machines. – New Haven: Yale University Press. 1957.

Опыт лучших компаний

Организация труда на фирме Kodak[61]

В течение шести лет фирма *Kodak* пыталась сократить издержки, но этот процесс шел трудно и медленно. Затем компания ввела новый, дополнительный метод. Работа началась с того, что персоналу были предоставлены большие полномочия и на работников возложена большая ответственность за то, что происходит на предприятии. Например, в отделе производства точных деталей рабочие-сборщики, которые занимаются изготовлением кассет для рентгеновских аппаратов, бобин фотокассет, бачков и картонных коробок для пленки *Kodak*, теперь получили возможность сами планировать рабочее время, следить за производительностью и налаживать оборудование. Люди, которые раньше по восемь часов в день стояли за штамповочным прессом, сейчас обучают своих коллег по бригаде методам статистического контроля качества. Рабочие также участвуют во встречах с поставщиками, проводят собеседования с поступающими на работу и помогают менеджерам организовать поставку комплектующих по методу «точно в срок».

Результат: рабочие бригады компании *Kodak* смогли почти на 67% сократить время производства рентгеновских кассет за счет более эффективного выполнения рабочих операций.

Одним из действенных способов внести разнообразие в рабочие обязанности работника является ротация.

Ротация работников

Обычно если сотрудник теряет интерес к работе, обнаружить это сложно. В лучшем случае он поделится с друзьями, а в худшем – принесет заявление об уходе. Предупредить возникновение

[61] Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.213.

скуки и отчуждения помогает ротация. Ротация также решает еще целый ряд задач:

- повышение квалификации работников;
- повышение взаимозаменяемости работников;
- ознакомление работников с другими направлениями работы;
- установление связей с сотрудниками тех подразделений, где работник проходит ротацию;
- повышение гибкости организации, потому что при необходимости людей можно легко переводить из одного подразделения в другое.

Ротация может быть кратковременной – поработав на другой должности от нескольких дней до нескольких месяцев, специалист возвращается на прежнее место. Основная задача – знакомство с деятельностью другого подразделения. Например, офисные сотрудники *McDonald's* должны периодически работать в ресторане, чтобы не отрываться от "корней". В *Walt Disney World* работа на аттракционах построена по следующему принципу: оператор аттракциона после перерыва перемещается к монитору, следит за очередью, затем на место контролера турникета, к средству загрузки аттракциона, на место диспетчера, водителя и затем снова уходит на перерыв.

В других случаях сотрудника просто переводят на новую должность или в другое территориальное подразделение. Например, менеджеры *TNT Express* могут участвовать в глобальной корпоративной программе *Multy Truck*. Цель этой программы – обнаружить внутри *TNT* сотрудников, способных решать проблемы компании в разных странах. «Участвовать в программе может любой человек, готовый примерно раз в год менять страну, – рассказывает Николай Воинов, директор московского отделения *TNT Internaitional Express*. – Процедура отбора происходит в режиме on-line. Для прошедшего конкурс кандидата предыдущая работа заканчивается, и

после специального тренинга его отправляют, например, финансовым менеджером *TNT* на Таити».

Программы ротации действуют и в ряде российских компаний. Так, заместитель управляющего ижевским филиалом Альфа-банка недавно занял позицию управляющего филиалом во Владивостоке, а заместитель начальника московского юридического управления стал директором питерского филиала. Несколько лет тому назад масштабная ротация произошла в компании «Русский алюминий» – генеральных директоров крупнейших предприятий холдинга поменяли местами.

Некоторые компании дают своим сотрудникам очень высокую степень свободы при ротации. Например, в одной французской фирме после ежегодной аттестации сотрудник может объявить, что хочет радикально поменять сферу деятельности. В этих случаях руководство идет навстречу, предлагая обучение и переводя сотрудника в интересующее его подразделение.

Желательно, чтобы ротация была добровольной. Если сотрудник не заинтересован в ротации, вряд ли можно ожидать хорошего результата. Несмотря на то, что многие сотрудники положительно оценивают повышение разнообразия в их работе, некоторые люди относятся к любым изменениям установленного порядка резко отрицательно. Они предпочитают выполнять работу привычными методами и не вносить в нее никаких изменений. Так, когда группу американских рабочих направили на обучение в Швецию в цех сборки двигателей для *Saab*, где практиковалась высокая степень обогащения труда, более 80% рабочих отметили, что они предпочли бы этому свою привычную работу на конвейере.

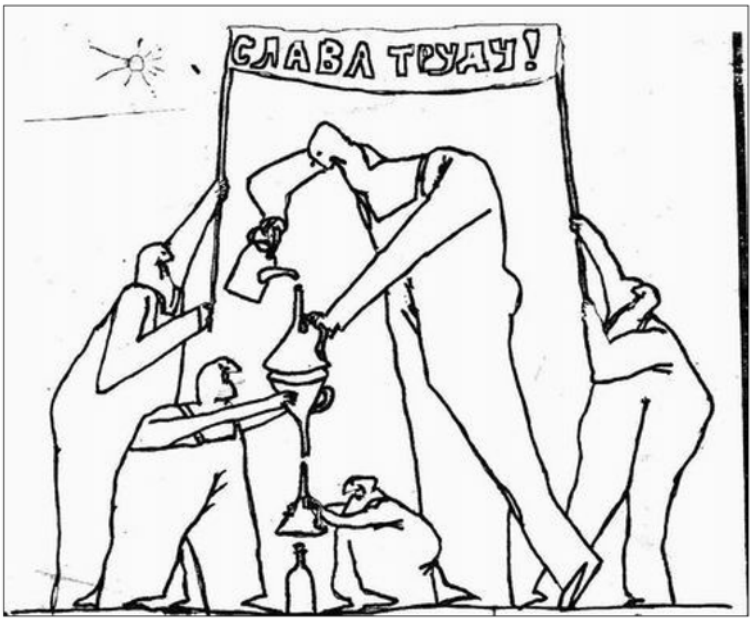
Законченность работы

Законченность работы – это возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала и до конца с видимым результатом. Например, законченность работы портного, шьющего костюм для заказчика от начала до конца, выше, чем степень законченности работы швеи, специализирующейся на выполнении

отдельной операции (вшивание рукава или пришивание пуговиц). Законченность работы предполагает, что выполняемые работником задания позволяют ему увидеть результаты своего труда, за которые он несет ответственность.

Колка дров потому для многих является любимым занятием, что сразу видишь плоды своего труда.
Альберт Энштейн

Законченность задания позволяет работнику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели при успешном завершении задания.



Использование проектных групп в практике управления способствует восприятию сотрудниками, привлеченными к проектной работе, профессиональной деятельности в компании как более целостной и законченной. И если для части персонала это и не имеет решающего значения, то для работников, ориентированных на развитие, имеющих высокий уровень потребности в самореализации, ориентированных на развитие, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворенности своей работой и организацией.

Опыт лучших компаний

Рабочие группы в пивоваренной компании «Эфес»[62]

Люди из разных подразделений «Эфес», офисов, филиалов, объединяются в команды, группы с целью внести улучшения в работу компании. Они сами выбирают тему или задание. Группы кросс-функциональные и кросс-региональные. Например, пять человек из Москвы, Новосибирска, Уфы и Ростова разрабатывают тему доставки с трех наших производственных площадок в дальние регионы железнодорожным транспортом (много боя, большие убытки, недовольство региональных дистрибьюторов). Чем хорош этот проект? Тем, что люди вовлечены, что компания не игнорирует их идеи, а берет их, оценивает и воплощает. У компании руки не доходили заняться чем-то, а тут появляются идеи, как повысить эффективность. Мы даем людям возможность проявить инициативу.

Улучшаются коммуникации, сотрудники осознают возможность самореализации. Проект состоит из нескольких стадий: составляют план, собирают информацию, просчитывают (с помощью инструментов качества, для этого мы провели специальные тренинги). Работа оценивается, есть призовой фонд. Кросс-региональная группа формируется следующим образом: есть исполнительный комитет, включающий директоров, есть координатор проекта, он отвечает за своевременные коммуникации, есть представитель от каждого департамента, который в свою очередь проводит разными средствами, очно или с помощью электронной почты и портала, презентацию проекта и призывает всех сообщать о проблемах, требующих улучшений или изменений. Актуальные предложения вывешиваются на сайт и на досках объявлений в офисах. Люди знакомятся и заявляют о желании участвовать. Потихонечку формируется костяк...

[62] Кордашенко С. Человеческий фактор в сетевой компании. http://u-journal.com/sections/topic/1(7)/77/